



**LİDERİN POLİTİK BECERİSİ, LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİ, ETİK LİDERLİK
VE BAZI İŞ SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Zişan Duygu ALİOĞULLARI

**Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Doç. Dr. Canan Nur KARABEY
2019
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Zişan Duygu ALIOĞULLARI

**LİDERİN POLİTİK BECERİSİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, ETİK
LİDERLİK VE BAZI İŞ SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Canan Nur KARABEY**

ERZURUM-2019



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



12/04/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "LİDERİN POLİTİK BECERİSİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ETİK LİDERLİK VE BAZI İŞ SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

12/04/2019

Zişan Duygu ALİOĞULLARI

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

F-83/00/22.12.2016



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Canan Nur KARABEY danışmanlığında Zişan Duygu ALIOĞULLARI tarafından hazırlanan bu çalışma 12 / 04 / 2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza: 

Jüri Üyesi :Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza: 

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU

İmza: 

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Zafer AYKANAT

İmza: 

Jüri Üyesi :Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ

İmza: 

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

| | |
|-------------------------------------|------|
| ÖZET..... | VIII |
| ABSTRACT | IX |
| KISALTMALAR DİZİNİ | X |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | XI |
| TABLolar DİZİNİ | XIII |
| ÖNSÖZ..... | XV |
| GİRİŞ | 1 |
| I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ..... | 1 |
| II. ARAŞTIRMA SORULARI..... | 3 |
| III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ..... | 4 |

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

| | |
|--|----|
| 1.1. LİDERLİK VE TEORİLERİ | 6 |
| 1.1.1. Liderlik Kavramı | 7 |
| 1.1.2. Liderlik Teorileri | 9 |
| 1.1.2.1. Kişisel Özellikler Teorisi | 9 |
| 1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri..... | 10 |
| 1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları | 11 |
| 1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları..... | 12 |
| 1.1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Matrisi | 12 |
| 1.1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi | 14 |
| 1.1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Teorisi | 14 |
| 1.1.2.2.6. Liderlik Tarzları ile İlgili Diğer Sınıflamalar..... | 16 |
| 1.1.2.3. Durumsal (Koşul Bağımlı) Liderlik Teorileri..... | 17 |
| 1.1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi | 17 |
| 1.1.2.3.2. House'un Amaç-Yol Teorisi | 19 |
| 1.1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi..... | 21 |
| 1.1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Teorisi | 24 |
| 1.1.2.3.5. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli | 25 |
| 1.1.2.4. Modern Liderlik Teorileri..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 1.1.2.4.1. Dönüştürücü Liderlik | 27 |
| 1.1.2.4.1.1. İlham Verme | 29 |
| 1.1.2.4.1.2. İdealleştirilmiş Etki (Karizma) | 30 |
| 1.1.2.4.1.3. Entelektüel Teşvik | 31 |
| 1.1.2.4.1.4. Bireysel ilgi | 31 |
| 1.1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik | 32 |
| 1.1.2.4.3. Karizmatik Liderlik | 33 |
| 1.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ | 34 |
| 1.2.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Tarihiçesi | 34 |
| 1.2.1.1 Rol Teorisi | 34 |
| 1.2.1.2. Sosyal Etkileşim Teorisi | 37 |
| 1.2.1.3 Dikey İkili Bağlantı Modeli | 39 |
| 1.2.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi | 42 |
| 1.2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları | 44 |
| 1.2.3.1. Katkı Boyutu | 44 |
| 1.2.3.2. Etki Boyutu | 45 |
| 1.2.3.3. Bağlılık Boyutu | 46 |
| 1.2.3.4. Profesyonel Saygı Boyutu | 47 |
| 1.2.4. Lider-Üye Etkileşim Süreci | 48 |
| 1.2.5. Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Gelişim Aşamaları | 53 |
| 1.2.6. Lider-Üye Etkileşim Kalitesine Etki Eden Faktörler | 55 |
| 1.2.6.1. Üyenin Özellikleri | 56 |
| 1.2.6.2. Liderin Özellikleri | 58 |
| 1.2.6.3. Etkileşimsel Değişkenler | 60 |
| 1.2.6.4. Bağlamsal Değişkenler | 62 |
| 1.2.7. Lider-Üye Etkileşiminin Bireysel ve Örgütsel Çıktıları | 64 |
| 1.3. LİDERİN POLİTİK BECERİSİ | 68 |
| 1.3.1. Politik Becerinin Tanımı ve Kronolojisi | 68 |
| 1.3.2. Politik Becerinin Önemi | 71 |
| 1.3.3. Politik Beceriye Temel Oluşturan Kavramlar | 74 |
| 1.3.3.1. Politika Kavramı, Politika Algısı ve Örgüt İçerisinde Politika | 75 |
| 1.3.3.2. Politik Davranış | 77 |

| | |
|--|------------|
| 1.3.3.2.1. Politik Davranışların Ortaya Çıkmasına Etki Eden Faktörler..... | 78 |
| 1.3.3.3. Örgütsel Politika | 81 |
| 1.3.3.4. Duygusal Zekâ | 85 |
| 1.3.3.5. Öz-izleme (Self-Monitoring) | 86 |
| 1.3.4. Politik Becerinin Boyutları..... | 87 |
| 1.3.4.1. Sosyal Uyanıklık..... | 88 |
| 1.3.4.2. Kişilerarası Etki | 88 |
| 1.3.4.3. Şebeke Yeteneği | 89 |
| 1.3.4.4. İçtenlik (Samimiyet) | 91 |
| 1.3.5. Politik Becerinin Öncülleri..... | 91 |
| 1.3.6. Politik Becerinin Geliştirilmesine Yönelik Deneyimler | 94 |
| 1.3.6.1. Drama Eğitimi | 95 |
| 1.3.6.2. Gelişim Amaçlı Simülasyonlar | 96 |
| 1.3.6.3. Eleştiri ve Geri Bildirim Seansları..... | 96 |
| 1.3.7. Politik Becerinin Sonuçları | 97 |
| 1.4. ETİK LİDERLİK..... | 99 |
| 1.4.1. Etik Kavramı | 100 |
| 1.4.2. Etik İle İlişkili Kavramlar..... | 102 |
| 1.4.2.1. Etik ve Ahlak Kavramı | 102 |
| 1.4.2.2. Etik ve Hukuk Kavramı | 107 |
| 1.4.3. Etik Liderliğin Tanımı..... | 108 |
| 1.4.4. Etik Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi | 114 |
| 1.4.5. Etik Liderliğin Öncülleri | 116 |
| 1.4.6. Etik Liderliğin Örgütsel Sonuçları | 118 |
| 1.5. BİREYSEL YARATICILIK KAVRAMI..... | 120 |
| 1.6. YAŞAM TATMİNİ KAVRAMI..... | 121 |
| 1.7. KARIYER BAŞARISI KAVRAMI..... | 123 |
| 1.8. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ KAVRAMI..... | 124 |

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERİN POLİTİK BECERİSİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, ETİK LİDERLİK VE BAZI İŞ SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

| | |
|--|------------|
| 2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ | 126 |
| 2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ..... | 127 |
| 2.2.1. Liderin Politik Becerisi ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki..... | 127 |
| 2.2.2. Politik Beceri ile Etik Liderlik Arasındaki İlişki..... | 130 |
| 2.2.3. Etik Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki..... | 132 |
| 2.2.4. Lider-Üye Etkileşimi ile Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişki..... | 134 |
| 2.2.5. Lider-Üye Etkileşimi, Liderin Politik Becerisi ve Etik Liderlik Arasındaki İlişki..... | 138 |
| 2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI..... | 139 |
| 2.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler | 139 |
| 2.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi Ve Örneklem Seçimi | 141 |
| 2.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler | 142 |
| 2.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER | 146 |
| 2.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular..... | 146 |
| 2.4.2. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Bulgular | 147 |
| 2.4.2.2. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi | 147 |
| 2.4.2.1. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Birinci Derece Doğrulamayı Faktör Analizi..... | 149 |
| 2.4.3. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular | 153 |
| 2.4.3.1. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi..... | 153 |
| 2.4.3.2. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamayı Faktör Analizi..... | 154 |
| 2.4.4. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Bulgular | 157 |
| 2.4.4.1. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi | 157 |
| 2.4.4.2. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Doğrulamayı Faktör Analizi | 158 |
| 2.4.5. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Bulgular | 160 |
| 2.4.5.1. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi | 161 |
| 2.4.5.2. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Doğrulamayı Faktör Analizi | 162 |
| 2.4.6. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular..... | 165 |
| 2.4.6.1. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi..... | 165 |

| | |
|---|------------|
| 2.4.6.2. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi..... | 166 |
| 2.4.7. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Bulgular | 167 |
| 2.4.7.1. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi | 167 |
| 2.4.7.2. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi | 168 |
| 2.4.8. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Bulgular | 170 |
| 2.4.8.1. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi | 170 |
| 2.4.8.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi | 171 |
| 2.5. HİPOTEZLERİN TESTİ..... | 174 |
| 2.5.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi | 178 |
| 2.6. DEMOGRAFİK VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR | 191 |
| 2.6.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular | 192 |
| 2.6.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular | 193 |
| 2.6.3. Yöneticilik Durumuna İlişkin Bulgular..... | 195 |
| 2.6.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular..... | 195 |
| 2.6.5. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular..... | 198 |
| 2.6.6. Firmadaki Hizmet Süresine İlişkin Bulgular..... | 201 |
| DEĞERLENDİRME VE SONUÇ..... | 203 |
| KAYNAKÇA | 213 |
| EKLER..... | 266 |
| EK 1. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksi Sonuçları (2.Aşama) | 266 |
| EK 2. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları (3. Aşama)..... | 267 |
| EK 3. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksi Sonuçları (4. Aşama) | 268 |
| EK 4. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları (5. Aşama)..... | 269 |
| EK 5. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksi Sonuçları (2.Aşama) | 270 |

| | |
|---|-----|
| EK 6. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları (3.Aşama)..... | 271 |
| EK 7. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (4.Aşama) | 272 |
| EK 8. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (5.Aşama) | 273 |
| EK 9. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (2. Aşama)..... | 274 |
| EK 10. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (3. Aşama) | 275 |
| EK 11. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri (4.Aşama) | 276 |
| EK 12. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (5.Aşama) | 277 |
| EK 13. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri (6.Aşama) | 278 |
| EK 14. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (7.Aşama) | 279 |
| EK 15. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (8.Aşama) | 280 |
| EK 16. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (2.Aşama) | 281 |
| EK 17. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (2.aşama) | 282 |
| EK 18. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarım Sonrası Uyum İndeksleri (3.Aşama) | 283 |
| EK 19. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (4.Aşama) | 284 |
| EK 20. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarım Sonrası Uyum İndeksleri (5.Aşama) | 285 |
| EK 21. Politik Becerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi | 286 |
| EK 22. Politik Becerinin Etik Liderliğe Etkisi..... | 287 |

| | |
|--|------------|
| EK 23. Etik Liderliğin Lider-Üye Etkileşiminin Üzerine Etkisi..... | 288 |
| EK 24. Lider-Üye Etkileşiminin Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi..... | 289 |
| EK 25. Lider-Üye Etkileşiminin Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi | 290 |
| EK 26. Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Başarısı Üzerine Etkisi | 291 |
| EK 27. Lider-Üye Etkileşiminin Bireysel Yaratıcılık Üzerine Etkisi | 292 |
| EK 28. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... | 293 |
| EK 29. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... | 294 |
| EK 30. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler | 295 |
| EK 31. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler | 296 |
| EK 32. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler | 297 |
| EK 33. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... | 298 |
| EK 34. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler | 299 |
| EK 35. Anket Formu | 300 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 303 |

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**LİDERİN POLİTİK BECERİSİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, ETİK LİDERLİK
VE BAZI İŞ SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Zişan Duygu ALİOĞULLARI

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

2019, 303 Sayfa

Jüri: Doç. Dr. Canan Nur KARABEY (Danışman)

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Doç. Dr. Kürşat TİMÜROĞLU

Doç. Dr. Zafer AYKANAT

Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ

Bu çalışmanın amacı, politik beceri, lider-üye etkileşimi, etik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek ve lider-üye etkileşiminin çeşitli olumlu iş sonuçları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda lider-üye etkileşiminin bireysel yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışmanın teorik kısmında politik beceri, lider-üye etkileşimi, etik liderlik, bireysel yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı, psikolojik iyi oluş kavramları açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında öncelikle ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra hipotezlerin test edilmesi için İstanbul ilinde özel sektörde faaliyette bulunan bir işletmedeki 211 çalışandan anket yoluyla veriler toplanmıştır. Toplanan verilerle yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Analizler sonucunda liderin politik becerisinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinde etik liderliğin tam aracı rol üstlendiği görülmüştür. Bunun yanında çalışanın lider-üye etkileşimi algısının onun bireysel yaratıcılığını, yaşam tatminini, kariyer başarısını ve psikolojik iyi oluş düzeyini arttırdığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Politik Beceri, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik, Bireysel Yaratıcılık, Yaşam Tatmini, Kariyer Başarısı, Psikolojik İyi Oluş.

ABSTRACT

Ph. D. DISSERTATION

THE RELATIONSHIPS AMONG LEADER'S POLITICAL SKILL, LEADER-MEMBER EXCHANGE, ETHICAL LEADERSHIP AND SOME WORK OUTCOMES

Zişan Duygu ALIOĞULLARI

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

2019, Page: 303

Jury: Assoc. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY (Advisor)

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assoc. Prof. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU

Assoc. Prof. Dr. Zafer AYKANAT

Assist. Prof. Dr. Tayfun YILDIZ

The aim of this study is to investigate the relationships among political skill, leader-member exchange and ethical leadership and to reveal the impact of leader-member exchange on various work outcomes. In this context, the impact of leader-member exchange on individual creativity, life satisfaction, career success and psychological well-being was examined. In the theoretical framework, the concepts of political skill, leader-member exchange, ethical leadership, individual creativity, life satisfaction, career success and psychological well-being were explained.

In the empirical part of this study, firstly the research model based on the relationships among the variables addressed was established and hypotheses were formulated. Then data were gathered through question forms from a total of 211 employees of a private sector firm in İstanbul. Structural equation modelling was used. According to the results of the analyses, it was found that ethical leadership has a full mediation effect in the relationship between political skill and leader-member exchange. Moreover, the employee's leader-member exchange perception was found to affect his/her individual creativity, life satisfaction, career success and psychological well-being positively.

Key Words: Political Skill, Leader-Member Exchange, Ethical Leadership, Individual Creativity, Life Satisfaction, Career Success and Psychological Well Being.

KISALTMALAR DİZİNİ

| | |
|---------|-------------------------|
| Akt. | : Aktaran |
| Bkz. | : Bakınız |
| Çev. | : Çeviren |
| Ed. | : Editör |
| EL | : Etik Liderlik |
| İYİOLUŞ | : Psikolojik İyi Oluş |
| KARBAŞ | : Kariyer Başarısı |
| LÜE | : Lider- Üye Etkileşimi |
| PB | : Politik Beceri |
| ss. | : Sayfa Sayısı |
| vb. | : Ve Benzeri |
| vd. | : Ve Diğerleri |
| YARAT | : Bireyse Yaratıcılık |
| YAŞTAT | : Yaşam Tatmini |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | |
|--|-----|
| Şekil 1.1. Farklı Bakış Açılarına Göre Liderlik | 8 |
| Şekil 1.2. Ohio State Liderlik Çalışmaları | 11 |
| Şekil 1.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi | 13 |
| Şekil 1.4. Lider- Üye Etkileşiminde İç Grup-Dış Grup İlişkisi | 41 |
| Şekil 1.5. Lider- Üye Etkileşim/Gelişim Süreci | 49 |
| Şekil 1.6. Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Gelişim Aşamaları..... | 54 |
| Şekil 2.1. Araştırma Modeli..... | 127 |
| Şekil 2.2. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi | 149 |
| Şekil 2.3. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi (1. aşama) | 151 |
| Şekil 2.4. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi... | 153 |
| Şekil 2.5. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.Aşama)..... | 155 |
| Şekil 2.6. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (6.Aşama) | 157 |
| Şekil 2.7. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.Aşama) | 159 |
| Şekil 2.8. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)..... | 160 |
| Şekil 2.9. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.Aşama) | 162 |
| Şekil 2.10. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Doğrulayıcı Faktör Analizi (9.Aşama)..... | 164 |
| Şekil 2.11. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi | 166 |
| Şekil 2.12. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.Aşama) | 168 |
| Şekil 2.13. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Doğrulayıcı Faktör Analizi (3.Aşama)..... | 169 |
| Şekil 2.14. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.aşama) | 171 |

| | |
|---|-----|
| Şekil 2.15. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (6.Aşama) | 173 |
| Şekil 2.16. Araştırmanın Yapısal Modeli | 180 |
| Şekil 2.17. Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları | 181 |



TABLOLAR DİZİNİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1.1. Likert'in Sistem 4 Modeli | 15 |
| Tablo 1.2. Fiedler'in Liderlik Modeli..... | 19 |
| Tablo 1.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi | 22 |
| Tablo 1.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Tarzı..... | 25 |
| Tablo 1.5. Lider -Üye Etkileşim Kalitesine Olumlu Etki Eden Faktörler..... | 56 |
| Tablo 1.6. Lider-Üye Etkileşiminin Etki Ettiği Bireysel ve Örgütsel Çıktı Değişkenleri | 65 |
| Tablo 1.7. Politik Becerinin Öncülleri | 92 |
| Tablo 1.8. Ahlak ve Etik Kavramları Arasındaki Farklar | 106 |
| Tablo 1.9. Etik İle Hukuk Kavramı Arasındaki Farklılıklar | 108 |
| Tablo 1.10. Etik Liderliğin Öncülleri..... | 116 |
| Tablo 2.1. Normal Dağılım Testi Sonuçları | 142 |
| Tablo 2.2. Uyum İndeksi Değerleri..... | 145 |
| Tablo 2.3. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular..... | 146 |
| Tablo 2.4. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi..... | 148 |
| Tablo 2.5. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları..... | 149 |
| Tablo 2.6. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları (1. Aşama)..... | 150 |
| Tablo 2.7. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin İkinci Derecede Faktör Analizi Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları..... | 152 |
| Tablo 2.8. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi | 154 |
| Tablo 2.9. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları (1.Aşama)..... | 155 |
| Tablo 2.10. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (6.Aşama) | 157 |
| Tablo 2.11. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi..... | 158 |
| Tablo 2.12. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama) | 159 |
| Tablo 2.13. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (2. Aşama)..... | 160 |
| Tablo 2.14. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi | 161 |
| Tablo 2.15. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama)..... | 162 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 2.16. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (9.Aşama)..... | 164 |
| Tablo 2.17. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi..... | 165 |
| Tablo 2.18. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri | 166 |
| Tablo 2.19. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi..... | 167 |
| Tablo 2.20. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.aşama) | 168 |
| Tablo 2.21. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (3.Aşama)..... | 169 |
| Tablo 2.22. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi..... | 170 |
| Tablo 2.23. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama)..... | 171 |
| Tablo 2.24. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (6.Aşama)..... | 173 |
| Tablo 2.25. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyon, Güvenilirlik ve Ayrışma Geçerliliği Değerleri | 176 |
| Tablo 2.26. Modelin Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları..... | 181 |
| Tablo 2.27. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları..... | 182 |
| Tablo 2.28. Modele İlişkin Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri (Ana model) | 183 |
| Tablo 2.29. Yapısal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Sobel Testi Sonuçları... .. | 189 |
| Tablo 2.30. Hipotez Testi Sonuçları..... | 190 |
| Tablo 2.31. Cinsiyet Değişkeni Açısından T Testi Sonuçları | 193 |
| Tablo 2.32. Medeni Durum Değişkeni Açısından T Testi Sonuçları | 194 |
| Tablo 2.33. Yöneticilik Durumu Değişkeni Açısından T Testi Sonuçları | 195 |
| Tablo 2.34. Yaş Değişkeni Açısından Varyans Analizi Sonuçları..... | 196 |
| Tablo 2.35. Lider-Üye Etkileşimi ve Bireysel Yaratıcılık Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Bonferonni Testi Sonuçları | 197 |
| Tablo 2.36. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Varyans Analizi Sonuçları..... | 199 |
| Tablo 2.37. Lider-üye Etkileşimi ve Etik Liderlik Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Bonferonni Testi Sonuçları | 200 |
| Tablo 2.38. Firmadaki Hizmet Süresine Değişkeni Açısından Varyans Analizi Sonuçları | 201 |

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşmasında her aşamasında değerli bilgi ve görüşleriyle bana rehberlik eden, bilimsel katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam, saygıdeğer danışmanım sayın Doç. Dr. Canan Nur KARABEY'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Çalışmama yapmış oldukları önerileri nedeniyle Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN ve Doç.Dr. Kürşat TİMURÖĞLU hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez savunmasına katılarak değerli görüşleriyle çalışmama katkıda bulunan Doç. Dr. Zafer AYKANAT ve Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Tüm bu süreçte beni yalnız bırakmayan aileme de teşekkür ederim.

Erzurum- 2019

Zişan Duygu ALİÖĞÜLLARI

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Değişen koşullar ve küreselleşme, örgütlerin işleyişlerini ve önceliklerini büyük ölçüde değiştirerek insanın ve bilginin önemli olduğu yeni bir düzenin oluşmasına yardım etmektedir. Bu yüzden yenedünyada rekabet üstünlüğünün fiziksel kaynaklardan ziyade insan kaynağına sahip olmakla sağlanacağı bilinmektedir. Bu yeni düzen yeni teorilerle birlikte mevcut insan kaynağının en etkili şekilde nasıl kullanılması gerektiği sorusunu de beraberinde getirmektedir. Bu soruya cevap olarak geleneksel lider-çalışan ilişkisi değiştirilmeli ve lider ile izleyicileri özgün şekilde iletişime geçmelidir. Bu değişim ile liderler artık çalışanları ile farklı ikili ilişkiler kurmalıdır. Böylelikle kendine değer verildiğini hisseden çalışan örgütünü daha çok benimseyecek ve örgütüne daha fazla katkı sunacaktır.

Lider-üye etkileşiminin temel varsayımlarından biri liderin her çalışanı ile farklı düzeyde ilişkiler yürüttüğüdür. Liderlerin sahip olduğu kaynakların sınırlı ve kıt olması, tüm çalışanlarına eşit şekilde bu kaynakları paylaşamayacağı gerçeğini de beraberinde getirmektedir. Lider-üye etkileşimi kuramına göre, lider belirli çalışanları ile bu kaynakları daha fazla paylaşacak ve onlarla daha fazla zaman geçirecektir. Lider tarafından birtakım değerlendirmelere ve elemelere tabi tutularak belirlenen bu çalışanlar, liderin iç grubunda yer almaktadır. İç grupta yer alan çalışan dış grupta yer alan çalışana kıyasla daha fazla görev ve yetkiye sahip olmaktadır. Dolayısıyla liderin iç grubunda yer alan bir çalışan ile dış grubunda yer alan çalışanın liderinin davranışlarını algılaması ve yorumlaması mutlaka farklı olacaktır. Lideri ile kaliteli ilişkiler kuran çalışanın örgüte ve işine karşı beslediği duygular da olumlu olacak olup çalışan örgüt yararına olacak davranışlar sergileyecektir.

Her an değişen küresel dünyada politik beceriye sahip olmak giderek daha fazla önem kazanmaktadır; çünkü politik arenalar olarak tanımlanan işletmelerde politik beceriye sahip olmak birtakım avantajları beraberinde getirmektedir. Politik beceri başkalarını yönetmeyi, etkilemeyi ve onlara liderlik etmeyi kolaylaştırmaktadır. Ferris vd. (2010) politik beceri eksikliğini liderlerin kariyerleri açısından önemli bir kayıp olarak görmektedir. Bu beceriye sahip bireyler durumları, koşulları, insanları daha iyi

anlayabilen, başkalarıyla daha iyi ilişkiler kurabilen ve görevlerini en etkin şekilde yerine getirebilen bireylerdir. Bunun yanında bu bireyler tüm bunları yaparken çevreleri tarafından içten, samimi ve güvenilir algılanmaktadır. Politik beceri kavramı günlük dildeki kullanımıyla olumsuz çağrışımlar yapabilmektedir; çünkü politik beceri kavramını kişilerin kendi çıkarları için her türlü davranışı sergilemesi olarak algılayanlar vardır. Oysa kavramın tanımlanmasında ve içeriğinin açıklanmasında önemli katkıları olan Ferris ve arkadaşları pek çok çalışma yaparak politik becerinin olumlu bir özellik olduğunu ortaya koymuştur. Politik beceriye sahip kişiler başkalarıyla doğrudan ve kolaylıkla iletişim kurabilir ve iyi ilişkiler geliştirebilir. Ferris ve arkadaşları (2010) çalışmalarında dünyanın neresinde faaliyet gösterilirse gösterilsin kariyer basamaklarını tırmanırken destekleyici bir unsur ve koşullara göre geliştirilebilecek bir beceri olan politik beceriye ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır.

Günümüz rekabet koşullarında liderlerin etik liderlik sergilemesi büyük önem taşımaktadır; çünkü liderin etik tutum ve davranışları örgütte etik kararlar verilmesinde ve doğru davranışlarda bulunulmasında çalışanlara örnek olmaktadır. Bir liderin sahip olması ve çevresindekilere yansıtması gereken en önemli özelliklerden biri etik değerler benimseyip bunları hayata geçirme kararlılığıdır. Lider aldığı kararlar sonucunda çevresindeki bireyleri olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Etik liderliğin yokluğu işletmenin hedeflerine ulaşmasının önünde engel oluşturabilmektedir. Etik liderler, çalışanlarına rol modeli olup onlar için örnek teşkil ettikleri için liderine güvenen çalışan örgüt ve liderine karşı olumsuz bir davranışta bulunmayacak, aksine fayda sağlayıcı davranışlara yönelecektir.

Lider ile çalışan arasındaki güven ve bağlılık bu tarafların kuracakları etkileşimin kalitesi üzerinde etkilidir ve çalışanın pek çok olumlu davranışı sergilemesine katkı sağlayacaktır. Lideri tarafından desteklendiğini, ihtiyaçlarının karşılandığını bilen ve onu rol model alan çalışan işine ve örgütüne daha fazla bağlılık duyacaktır. Yaşam tatmini, bireyin genel olarak yaşamını olumlu olarak değerlendirmesidir. İşine bağlı olan ve işinden tatmin duyan birey yaşamından da tatmin olacaktır. Böylelikle yaşamından tatmin olan çalışan, psikolojik olarak kendisini iyi ve enerjik de hissedecektir. Psikolojik iyi oluş, bir anlamda kişinin kendini iyi hissetmesidir. Kişinin lideri ile oluşturacağı güçlü iletişimin psikolojik iyi oluş düzeyi üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Kariyer başarısı ise bireyin iş hayatındaki hedefleri gerçekleştirmesidir.

Liderleri ile güçlü ve yüksek kalitede etkileşim kuran çalışanların kariyerlerinde başarıyı elde etmeleri daha kolay olacaktır. İş ve özel hayatında mutlu olan çalışan işyerindeki problemlere daha duyarlı olacak, bu problemlerin çözümüne yönelik fikirler geliştirmede daha yaratıcı olacaktır. Bu araştırmada politik becerinin lider-üye etkileşimi üzerinden olumlu iş sonuçlarına etkisinin olup olmadığı sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Araştırma, liderin sahip olduğu politik becerinin LÜE'ye etkisinin etik liderlik aracılığıyla gerçekleşip gerçekleşmediğini ve liderin politik becerisinin bazı iş sonuçlarının oluşmasını lider-üye etkileşimi üzerinden etkileyip etkilemediğini incelemiştir.

II. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu araştırmada örnekleme oluşturan örgüt bağlamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Çalışanların liderleri ne ölçüde politik beceriye sahiptir?
2. Çalışanların liderleri ile gerçekleştirdiği etkileşim kalitesi ne seviyededir?
3. Çalışanlar liderlerini ne derece etik algılamaktadır?
4. Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi nedir?
5. Çalışanlar yaşamlarından ne ölçüde tatmin duymaktadır?
6. Çalışanlar kariyerlerinde kendilerini ne düzeyde başarılı hissetmektedir?
7. Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyi nedir?
8. Liderin politik beceriye sahip olması çalışanlarıyla oluşturacağı etkileşim düzeyini nasıl etkilemektedir?
9. Liderin politik beceriye sahip olması çalışanların etik liderlik algılarını nasıl etkilemektedir?
10. Çalışanların etik liderlik algısı liderleri ile kurdukları etkileşimin kalitesini (LÜE) nasıl etkilemektedir?
11. Lider-üye etkileşim kalitesi çalışanların yaşam tatminini nasıl etkilemektedir?
12. Lider-üye etkileşim kalitesi çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyini nasıl etkilemektedir?
13. Lider-üye etkileşim kalitesi çalışanların kariyer başarısını nasıl etkilemektedir?

14. Lider-üye etkileşim kalitesi çalışanların yaratıcılık düzeyini nasıl etkilemektedir?
15. Liderin politik becerisinin çalışanlarla kurduğu etkileşimin kalitesine etkisinde çalışanın etik liderlik algısı aracı rol oynar mı?
16. Çalışanların demografik özellikleri açısından politik liderlik algılarında farklılık var mıdır?
17. Çalışanların demografik özellikleri açısından lider-üye etkileşim algılarında farklılık var mıdır?
18. Çalışanların demografik özellikleri açısından etik liderlik algılarında farklılık var mıdır?
19. Çalışanların demografik özellikleri açısından yaşam tatminlerinde farklılık var mıdır?
20. Çalışanların demografik özellikleri açısından bireysel yaratıcılık düzeylerinde farklılık var mıdır?
21. Çalışanların demografik özellikleri açısından kariyer başarılarında farklılık var mıdır?
22. Çalışanların demografik özellikleri açısından psikolojik iyi oluş algılarında farklılık var mıdır?

III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Liderin politik beceriye sahip olmasının çalışanların etik liderlik ve lider-üye etkileşimi algılarını nasıl etkilediğini ve lider-üye etkileşiminin de çalışanların yaşam tatmini, kariyer başarısı, bireysel yaratıcılık ve psikolojik iyi oluş düzeylerine etkisini inceleyen bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ele alınan değişkenlere ilişkin literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu bölümde araştırmanın değişkenleri tanımlanmış, kavramların teorik kökenleri, öncülleri ve örgüt içerisindeki sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan literatürdeki çalışmalar incelenmiştir. Bunların sonucunda araştırma modeli oluşturularak çalışmanın amacı kapsamında hipotezler geliştirilmiştir. Oluşturulan model ve hipotezleri test etmek amacıyla özel sektörde faaliyette bulunan bir işletme üzerinde alan araştırması yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışanlardan yüz yüze anketler

yoluyla veri toplanmıştır. Daha sonra bu veriler analiz edilerek elde edilen sonuçlara ilişkin değerlendirilmeler yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. LİDERLİK VE TEORİLERİ

Küreselleşen dünyada hızla değişen ekonomik süreçlere uyum sağlayabilme ihtiyacı işletmelerin sahip oldukları fiziki ve mali kaynaklarla beraber insan kaynaklarını da etkili ve verimli kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve motive edilmesi, örgütsel verimliliğin artırılmasında ve örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir etkidir (Kozlowski ve Ilgen, 2006).

Değişen ve gelişen sosyal ve ekonomik koşullar çağımız işletmelerinde yer alan bireylerle sağlıklı şekilde iletişime geçebilmeyi, iyi ve etkin ilişkiler kurabilmeyi ve grup halinde çalışabilmeyi gerekli kılmaktadır. Bireyler de kendi arzu, ihtiyaç, amaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek ve kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba dâhil olmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada bireylerin belirli hedeflere ulaşmasında kişisel arzularının ve enerjilerinin artırılması ya da mevcut haliyle harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu noktada liderler, kişilerde bulunan mevcut enerjiyi belirleyerek bunu potansiyel bir enerjiye dönüştürüp insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etmeli ve bir amaç doğrultusunda zevkle çalıştırmalıdır (Eren, 2015: 435-436; Özkalp ve Kırel, 2011: 307). Sonuçta grup başarısı için önemli olan liderlik işletmeler açısından da önemlidir.

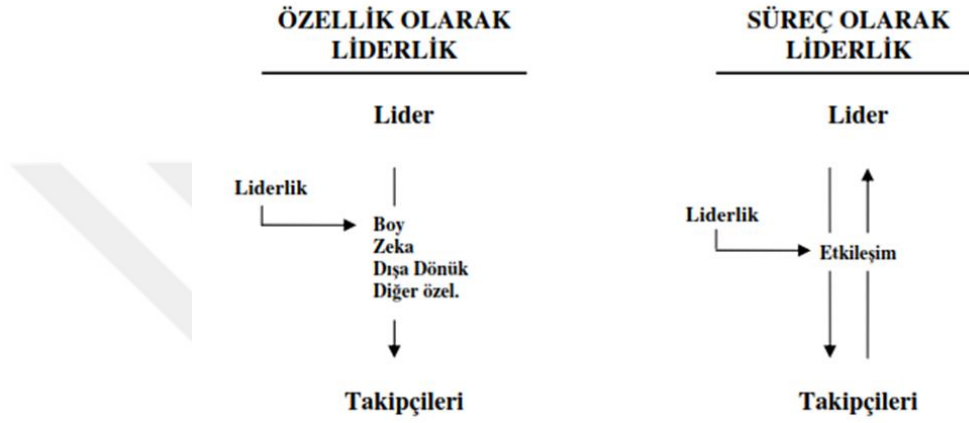
Her bir üyesi ile ayrı ve birebir ilişki kuran lider, her bir izleyicisi ile farklı yönetim tarzları geliştirerek iletişime geçmektedir. Bu nedenle, lider ile üyeleri arasındaki ilişkinin kavramsal çerçevesini belirleyen lider-üye etkileşim kuramı günümüzde giderek önem kazanmaktadır. Bu noktada lider ve çalışan arasındaki karşılıklı iletişimi liderlik kavramının bir parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımı olan lider-üye etkileşimi, işletmelerde lider ile çalışan arasında meydana gelen iletişimin tek düzeyde olmadığını vurgulaması açısından önem arz etmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

1.1.1. Liderlik Kavramı

İngilizce karşılığı “leadership” olan liderlik kelimesi Anglo- Sakson kökünde “yol” ya da “yön” anlamına gelmektedir (Zel, 2011: 109). Literatürde liderlikle ilgili pek çok tanıma rastlanmaktadır. Can vd. (2005) liderlik kavramının farklı tanımlanma sebebinin her bir araştırmacının kavramı birbirinden farklı bireysel ve sosyal değişkenleri dikkate alarak tanımlamaları olduğunu belirtmiştir (Akt: Taşkıran, 2011: 11).

Drucker’a (2000) göre lider, grup üyelerinin vizyon kazanmasına ve kişisel özelliklerini geliştirip normal düzeylerinin üzerinde performans göstermelerine yardımcı olan kişidir (Akt: Taşkıran, 2011: 13). Eren (2011, 501) ise lideri “grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse” olarak tanımlamaktadır. Lider, sorumluluğu paylaşan, çevresindeki insanlara güvenen ve onları yönlendiren kişidir (Robbins, DeCenzo ve Coulter, 2013: 300; Bennis, 2001; Martin, Epitropaki, Thomas, ve Topakas, 2010: 36). Kısaca lider, karşılıklı etkileşimde bulunduğu kişileri motive ederek, ilham vererek veya koçluk ederek (Ferris, Davidson, Perrew ve Atay, 2010: 130) onların davranışlarını değiştiren veya güdülenmelerini sağlayan kişidir (Özkalp ve Kırel, 2011: 333). Bunlara ek olarak Koçel (2013: 569) liderlik sürecini “belirli koşullarda mevcut kişilerle veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme süreci” olarak tanımlamıştır. Daft’a (2015) göre liderlik, belirli amaçlara ulaşma yönünde bireyleri etkileme yeteneğidir. Buna göre liderler, insanları etkileyebilen, mesleklerine ve yaptıkları işe tamamiyle hâkim olan bireylerdir. Martin vd.’ye (2010: 35) göre liderlik aslında kişilerin, ekiplerin ve işletmelerin hedeflerine ulaşmasında çalışanlara yardım etme amacıyla onları etkileme sürecidir. Liderliğin özünde başkalarını etkileme ve davranışlarını belirleme bulunmaktadır. Bu etkileme sürecine katkıda bulunacak karakteristikler büyük önem arz etmektedir. Farklı tanımlardan yola çıkılarak genel bir liderlik tanımı oluşturulacak olursa liderlik; belirli hedeflere ulaşabilmek adına bir kişinin başkalarının davranışlarını etkilemesi, motive ve kontrol etmesi şeklinde tanımlanmıştır.

Araştırmacılar liderlik kavramını tanımlamaya çalışırken genellikle liderliğin bir süreç mi yoksa sahip olunan bir takım özellikler topluluğu mu olduğu sorusuna odaklanmıştır. Özellikler açısından bakıldığında, liderin farklı düzeylerde ortaya çıkan ve doğuştan gelen bir takım özelliklere sahip olmasının yanında, bu özelliklerin farklı bireylerde de ortaya çıktığı da görülmüştür. Liderlik kavramı süreç olarak değerlendirildiğinde liderin takipçileri ile oluşturduğu etkileşim sürecini ifade etmektedir (Taşkiran, 2011: 12).



Kaynak: Peter G. Northouse, 2016: 5.

Şekil 1.1. Farklı Bakış Açıklarına Göre Liderlik

Şekil 1.1'e göre liderin takipçilerini etkileyen birtakım özelliklere sahip olduğu, bu özelliklerin kendisi ve takipçileri arasındaki etkileşimi artırdığı görülmüştür. Diğer açıdan liderin kaliteli etkileşim gerçekleştirdiği takipçileri ile liderlik sürecini devam ettirdiği ileri sürülmektedir. Özkalp ve Kırel'e (2011) göre ise liderlik bir süreç olarak tanımlanırsa lider, takipçilerinin davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirerek düzenleyen kişidir. Özelliklerden temelinde değerlendirilirse lider takipçilerini etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olan kişidir.

Koçel'e (2013: 575) göre süreç olarak liderlik, takipçi ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Bu süreç fonksiyonel bir eşitlikle ifade edebilir:

$$\text{Liderlik} = f(\text{lider, takipçiler, koşullar})$$

Yukarıdaki eşitlikte yer alan değişkenler birbirlerini karşılıklı olarak etkilemekte olup çevre şartlarında meydana gelecek herhangi bir değişim de takipçilerin davranışlarını ve amaçlarını etkileyecektir. Böylelikle zaman içinde öncekinden farklı

bir liderlik biçimine ve bunun gerektirdiği farklı kişisel özelliklere ihtiyaç duyulacaktır. Toplumda sürekli bir değişim süreci olduğundan insanlar ve çevre koşullarında da değişim meydana gelecek ve daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik biçimi ve davranışı geçerliliğini yitirecektir. O halde, liderliği zamana ve şartlara göre değişen karmaşık bir sistem çıktısı olarak da görmek mümkündür (Eren, 2011: 503).

1.1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik konusunu ele alan ve konuyu çeşitli yönleriyle açıklamaya çalışan çok sayıda yaklaşım söz konusudur. 1930 ve 1940'lı yıllarda liderlik üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar liderleri diğerlerinden ayıran kişisel özellikler olduğunu düşünerek bu özellikleri belirlemeye odaklanmıştır. 1940'lı yılların sonlarına doğru ise liderin hangi davranışları sergilediği üzerine çalışmalar yürütülmüş, liderlik davranışları incelenmeye başlanmıştır. 1980'li yıllarda ise araştırmacılar geleneksel liderlik teorilerinin eksikliklerini görmüş, değişik bir bakış açısıyla bu teorileri tamamlayıcı görüşler geliştirme arayışına yönelmiştir. Uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda geliştirilen teorileri aşağıdaki şekilde sınıflamak mümkündür:

1.1.2.1. Kişisel Özellikler Teorisi

Liderlik konusunu açıklamak için geliştirilen ilk yaklaşım kişisel özellikler teorisidir. Bu teorinin amacı liderin sahip olduğu kişisel ve fiziksel özellikleri belirleyerek liderliğin ortaya çıkmasında etkili olan ve doğuştan gelen evrensel bir dizi özelliği tespit etmektir. Bu kuramda, liderin doğuştan sahip olduğu birtakım özellikler liderlik sürecinin başarısını ve etkinliğini belirleyen en önemli faktör kabul edilmektedir. Kısacası bir kişinin lider olabilmesi için bazı liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Koçel, 2013: 575).

Liderin özellikleri ile ilgili 1930'dan 1960'ların sonlarına kadar pek çok araştırma yapılmış ve sonuç olarak lideri diğerlerinden ayıran 79 liderlik özelliği belirlenmiştir (Geier, 1967: 316). Fakat bunlardan sadece yedi tanesi genel olarak kabul görmüş ve etkin lider olma ile özdeşleşmiştir. Bu özelliklere sahip olan kişinin grup içerisinde lider olma olasılığının daha fazla olacağı öne sürülmüştür. Bahsi geçen başlıca yedi liderlik özelliği; özgüven, zekâ, dışa dönüklük, yönlendirme, öncü olma isteği, doğruluk ve iş

ile ilgili bilgidir (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 49; Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002; Özkalp ve Kırrel, 2011: 311).

Yapılan çeşitli çalışmalarda kişisel özellikler teorisinin sınırlılıkları ortaya çıkmıştır. Birincisi, grup içerisindeki bazı kişilerin liderden daha fazla liderlik özelliklerine ve kabiliyetlerine sahip oldukları halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiş ve etkili lider olmak için bu özelliklerin yeterli olmadığı bulunmuştur. İkincisi, bu teori sadece liderin sahip olduğu özellikleri vurgulamakta olup liderin bulunduğu ortam koşullarını ve onunla takipçileri arasında oluşacak etkileşimi göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece belirli özelliklere sahip kişilerin lider olacağı savı teori olarak yetersiz kalmaktadır (Koçel, 2013: 576; House ve Aditya, 1997: 410-419; Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2016: 296).

1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

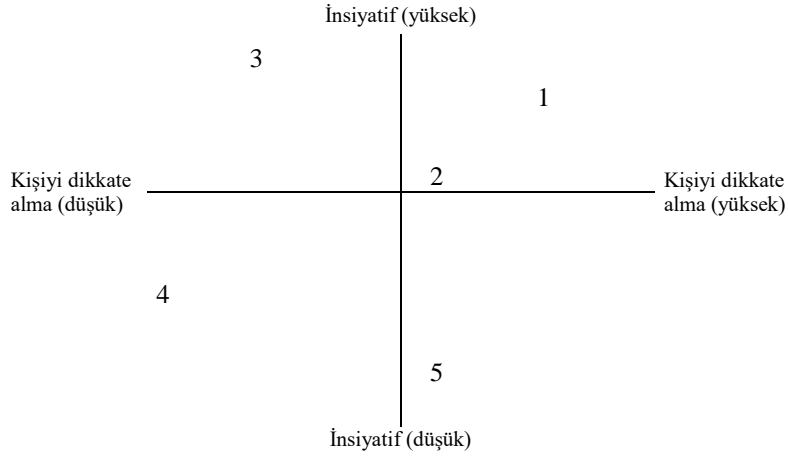
Lider ile takipçileri arasındaki etkileşimin öneminin anlaşılmasıyla liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı ve etkili liderliğin öğrenilebilen bir süreç olduğu fikri (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2016: 296; Horner, 1997: 270) liderlik teorisinde yeni bir kuramın gelişmesine yardım etmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda kişisel özellikler teorisinin, liderin etkinliğini açıklanmada başarısız oluşu araştırmacıları liderliğe yeni bir bakış açısıyla bakmaya itmiştir. Her liderin diğer liderlerden farklı kişilik özellikleri bulunduğu gibi, liderlik yaparken sergilediği farklı davranışları da bulunmaktadır.

Davranışsal liderlik kuramları liderleri etkin ve başarılı kılan unsurun kişisel özelliklerden çok onların sergiledikleri davranışlar ve izleyicileriyle kurdukları ilişkilerin niteliği olduğunu vurgulamaktadır (Koçel, 2013: 577). Davranışsal liderlik çalışmalarında bazı liderlerin davranış biçimlerinin daha etkili olduğu görülerek belirli “liderlik tarzları” altında sınıflandırılma yapılmış ve her bir liderlik tarzının ne kadar etkin olduğu araştırılmaya başlanmıştır (Akkaya, 2015: 13). Bu kapsamda yapılan araştırmaların bazıları aşağıda açıklanmıştır:

1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945’de başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları liderin nasıl tanımlandığına odaklanmıştır. Bu çalışma, liderlik konusunda hem iş hem insan faktörünün önemini vurgulayan ilk çalışmadır. Daha sonra bu çalışma kapsamında geliştirilen “lider davranışını tanımlama anketi” ile davranışsal liderlik teorisinin gelişimine büyük katkı sağlanmıştır. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, liderlerin davranışlarını incelerken iki bağımsız değişkeni temel almıştır. Bunlar işe/göreve yönelik davranış ve kişiye yönelik davranış boyutlarıdır.

Luthans’a (2011) göre kişiyi dikkate almaya yönelik davranış; liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları ifade etmektedir. Bu davranışı sergileyen lider izleyicileriyle yakından ilgilenerek onların sorunlarına önem vermektedir. İşe ağırlık veren lider ise amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, problem çözme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreçleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki faaliyetlere önem vermektedir. Kişiyi ve işi başarmaya yönelik davranışlar Şekil 1.2’de gösterilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2011: 311).



Kaynak: Lussier ve Achua, 2010: 74.

Şekil 1.2. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Şekil 1.2’de söz konusu 2 davranış boyutu açısından beş ayrı lider türü gösterilmektedir. Buna göre birinci bölgedeki lider hem grup üyeleriyle olan ilişkisine hem de yapılmasını istediği işe önem veren bir davranış gösterirken, dördüncü bölgedeki lider ise ne kişiye ne işe önem veren bir davranış sergilemektedir. Ohio State

liderlik çalışmalarının sonuçlarına göre lider çalışan merkezli olup kişiyi dikkate alma davranışlarını artırdıkça çalışan devamsızlığı ve devir hızı düşecek, iş tatmini ise en yüksek düzeye çıkacaktır. Lider iş merkezli ise ve işin zamanında tamamlanmasına önem veriyorsa bu durumda çalışanların verimliliği ve performansı da artacaktır (Gannon, 1979).

1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1940'lı yılların sonlarına doğru Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından liderin davranışlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmış olup, araştırmalar sonucunda liderlik davranışlarının kişiye ve işe yönelik olmak üzere iki farklı boyut üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Kişiyeye yönelik lider; çalışanlarının örgüt için önemli olduğunu kabul eder, onların ihtiyaçlarını öğrenip gelişimlerine, performanslarının artmasına ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik olarak onları destekler ve güven duygusu verir. İşe yönelik lider ise işlerin nasıl yapıldığı ve çalışanların bu işleri yaparken amaçları ne kadar gerçekleştirdiği ile ilgilenmektedir ve gerekirse bunun için yasal yetkisini kullanmaktadır. Bu durumda kişiyeye yönelik liderlik davranışlarının daha etkili olduğu bulunmuştur (Goethals vd., 2004: 1608; Lushier ve Achua, 2010: 73).

Horner'a göre (1997) Michigan Üniversitesi araştırmalarının Ohio State araştırmalarından ayrıldığı en temel husus, liderin hem iş görene hem de işe yönelik bir liderlik benimseyemeyeceğini, bir liderin ne kadar kişilere dönük davranışlar gösterirse işe dönüklükten o kadar uzaklaşmış olacağını vurgulamasıdır. Buna karşıt olarak Ohio State araştırmalarında bir liderin iki davranış türünü de yüksek ya da düşük düzeylerde sergileyebileceği ileri sürülmektedir (Akt: Cevrioğlu, 2007: 9).

1.1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Matrisi

Liderlerin davranışlarını açıklamak üzere Teksas üniversitesinden Blake ve Mouton tarafından 1964 yılında yapılan araştırma sonucunda "Yönetim Tarzı Matrisi" geliştirilmiştir. Bu model daha sonra araştırmacıların 1978 yılında yaptıkları çalışma sonucunda yenilenmiştir. Bu modele göre liderin davranışları üretime (işe) ve insana dönük olmak üzere iki boyuta odaklanmaktadır (Blake ve Mouton, 1979: 44). Bu

1.1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor tarafından 1957 yılında geliştirilen X ve Y teorisi liderlerin çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışların altında yatan sebepleri açıklamaktadır. Bu teoriye göre liderin çalışanlarla ilgili varsayımları sergileyecekleri davranışları etkilemektedir. Diğer bir ifade ile McGregor'a göre liderler karşılarındaki kişileri X ve Y olarak adlandırılan iki modelden biri ile eşleştirirler. X teorisine göre insanlar çalışmayı sevmeyen, işten kaçan tembel bireylerdir. Bu yüzden bu bireyleri sürekli yönlendirilmek, yöneticiler tarafından yakından denetim altında tutmak, gerekirse zorlama ve cezalandırma yöntemine başvurmak gerekir. Bu düşünceye sahip liderler çalışanlarına karşı müdahaleci davranışlar göstererek otokratik liderlik tarzını uygular. Buna karşın Y teorisine göre insanlar çalışmayı sevmektedir, tembel değildir ve sorumluluk almaktan kaçmazlar. Onlar için çalışmak kadar dinlenmek de doğaldır. Kişi kendini kontrol ve motive edebilir. Bu kişilerin çalışmalarını sağlamak için herhangi bir kontrol ve ceza mekanizmasına gerek yoktur. Bu düşünceye sahip liderler çalışanlarına karşı katılımcı davranışlar göstererek demokratik liderlik tarzını uygular (Hodson, 2001: 19; Lushier ve Achua, 2010: 49; Yıldız, 2015: 8).

1.1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Teorisi

Michigan çalışmalarının devamı olarak kabul edilen bu modelde Rensis Likert (1961) liderin davranışlarının nedenleri üzerine bir dizi araştırma yapmış ve bunların temelinde 3 varsayımın olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca Likert liderlerin sergileyecekleri davranışların dört farklı grupta toplandığını belirtmiştir. Bu davranışlar Tablo 1.1'de gösterilmiştir:

Tablo 1.1. Likert'in Sistem 4 Modeli

| Liderlik Değişkeni | Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) | Sistem 2 (Yardımsever Otokratik) | Sistem 3 (Katılımcı) | Sistem 4 (Demokratik) |
|------------------------------|---|---|--|--|
| Astlara olan güven | Astlara güvenmez. | Hizmetçi efendisi gibi bir güven anlayışına sahiptir. | Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister. | Bütün konularda tam olarak güvenir. |
| Astların algıladığı serbesti | Astlarla iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler. | Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler. | Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler. | Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler. |
| Üstün astlarla olan ilişkisi | İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır. | Bazen astların fikrini sorar. | Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır. | Daima astların fikrini alır, onları kullanır. |

Kaynak: Luthans, 1981 (Akt: Koçel, 2013: 582).

Tablo 1.1'e göre istismarcı-otokratik liderlik modelinde (Sistem-1) liderler astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. Bu liderlik tarzının olduğu işletmelerde yukarıdan aşağıya iletişim benimsenmekte ve yönetim içerisinde büyük ölçüde emir komuta ilkesi hâkim olmaktadır. Ayrıca astlar cezalandırma ve korkutma ile çalıştırılmaktadır. Bu yüzden Sistem- 1 yönetimi katı bir otoriter yönetim şeklini temsil etmektedir. Yardımsever-otokratik liderlik modelinde (Sistem- 2) liderler astlarına çok az güven duymakta ve aşağıdan yukarıya iletişim sınırlı olmaktadır. Bu yüzden astların kararlara katılımı azdır. Lider astlarını motive ederken cezalandırmanın yanında ödüllendirmeye gitmektedir. Bu yüzden Sistem- 2 modeli otoriter ama yardımsever bir yönetim sistemini temsil etmektedir. Katılımcı liderlik modelinde (Sistem- 3) ise liderler astlarına büyük ölçüde güvenmekte, karar alırken onların fikirlerini dikkate almaktadır. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya iletişim vardır. Sistem- 3 modelinde katılımcı bir yönetim tarzı izlenmekte, yüksek performans gösteren astlar ödüllendirilmektedir. Demokratik liderlik modelinde (Sistem- 4) ise liderin astlarına olan güveni tamdır. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya iletişimin yanında yatay iletişim de bulunmaktadır. Lider astlarına geniş yetki ve sorumluluk vermekte, kararlar tüm örgütte grup halinde alınmaktadır. Çalışanlar kendilerini motive etmekte, sergiledikleri performansa ve başarıya göre ödüllendirilmektedir. Bu yüzden Sistem- 4

modeli demokratik bir yönetim modeli olmaktadır. Likert tüm işletmelerin Sistem- 4 modelini benimsemeleri gerektiğini, böylelikle işletmenin amaçlarına tam olarak ulaşabileceğini, verimlilik ve performansını artırabileceğini ileri sürmektedir. Sistem- 2 ve Sistem- 3 tipi bir liderlik tarzında orta düzeyde verimlilik gözlenirken, verimliliği en düşük çalışanların Sistem- 1 tipi bir liderlik tarzında ortaya çıktığı bulunmuştur (Eren, 2015: 34-35; Griffin, 2013: 329; Harris ve Hartman, 2002: 233).

1.1.2.2.6. Liderlik Tarzları ile İlgili Diğer Sınıflamalar

Liderlerin sergiledikleri davranışlar konusunda yukarıda açıklananlar dışında pek çok sınıflama bulunmaktadır. Alman bilim insanı Kurt Lewin ve arkadaşlarının Iowa Üniversitesinde 1938 yılında gerçekleştirdiği çalışmaya göre liderler otokratik, demokratik ve serbest (laissez faire) olmak üzere üç farklı tarzda liderlik davranışı sergilemektedir. Otokratik liderlerin tüm kararları kendilerinin aldığı, çalışanlarının kararlara katılımına izin vermediği ve onları sürekli kontrol ettiği gözlenmiştir. Buna karşın demokratik liderin grup kararlarını desteklediği, grup üyelerinin fikirlerini aldığı ve onlara yol gösterdiği; buna rağmen tüm karar alma sorumluluğunun kendisinde olduğu görülmüştür. Serbest liderlikte ise işletme içerisindeki tüm hedefler ve görevler tanımlanmıştır. Çalışanlar tüm kararları kendileri almakta olup lider çalışanlarının hiçbir faaliyetine müdahale etmemekte, yalnızca kendisine danışıldığında fikir vermektedir (Luthans, 2011: 416; Eren, 2015: 20).

Davranışsal liderlik teorisinde liderlik olgusu açıklanırken mevcut şartların ve çevrenin dikkate alınmaması, sadece liderin davranışlarına odaklanması bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Davranışsal liderlik teorisyenleri işletme içerisinde oluşacak liderlik sürecinde demokratik veya serbest liderliğin en etkin liderlik modeli olduğunu varsaymıştır. Oysa değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışları da kişilere ağırlık veren liderlik davranışı kadar etkin olabilir (Koçel, 2013: 583). Yapılan araştırmalarda liderin içinde bulunduğu ortam ve koşulların liderlik davranışlarının başarılı olmasında önemli yer tuttuğu görüşü vurgulanmıştır. Bu bulguların ışığında liderin davranışları dışında kalan diğer değişkenleri dikkate alan ve liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli katkı sağlayan durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır.

1.1.2.3. Durumsal (Koşul Bağımlı) Liderlik Teorileri

Liderliğin ortaya çıktığı koşulların öneminin vurgulandığı bu teorilerde liderin davranışıyla beraber duruma ilişkin çeşitli değişkenlerin, liderin bilgi ve becerisinin de önemli olduğu belirtilmektedir. Liderin içinde bulunduğu şartlardan etkilendiği ve farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarına gereksinim duyulduğu öne sürülmüştür. Bu teori çerçevesinde lider, etkili olmak istiyorsa farklı durumlara kolaylıkla uyum sağlayıp davranışlarını buna göre düzenlemelidir (Northouse, 2016: 93; Zel, 2011; Newton, 2016: 29).

Durumsal liderlik teorilerinin ortaya koyduğu temel görüşe göre etkili lider değişmez davranış biçimleri sergilemek yerine koşullara, gruba ve kişisel özelliklere göre farklılaşabilen davranışlar sergileyebilen liderdir. Bundan dolayıdır ki bu teorilerde en iyi tek bir liderlik tarzının değil, herhangi bir durumda en etkin olacak liderlik davranışı hangisi ise onun uygulanması gerektiği savunulmaktadır. Durumsal liderlik teorileri içerisinde değerlendirilen pek çok çalışma mevcut olup bunlardan literatüre önemli katkıları olan 5 teori öne çıkmaktadır. Bu teoriler: Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi, House'un Amaç- Yol Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Teorisi, Vroom ve Yetton'un Liderlik Modelidir.

1.1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorileri içerisinde önemli bir yer tutan ve diğer teorilerin doğmasına rehberlik eden teori Fiedler'in (1967) Etkin Liderlik Teorisidir. Fiedler'in çalışması ilk başta Michigan Üniversitesi Liderlik çalışması ile benzer bulgulara ulaşmıştır. Fiedler'e (1967) göre liderlik tarzları işe yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. İşe yönelik liderlik tarzı ise; çalışanlardan daha çok örgütsel amaçları ön planda tutan, çalışanlarına karşı katı ve soğuk davranışlar sergileyen lideri ifade etmektedir. İlişkiye yönelik davranış ise liderin çalışanların arzularına, ihtiyaçlarına, görüş ve düşüncelerine önem ve değer vermesini ifade etmektedir. Daha sonra Fiedler teorisinde liderin etkinliğini etkileyecek değişkenlerin neler olduğu üzerine odaklanmış ve liderin etkinliğinin koşullara, liderin sahip olduğu bilgi ve yeteneğe bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca Fiedler "en az tercih edilen

çalışma arkadaşı” (Least Preferred CoWorker “LPC”) olarak adlandırdığı, çalışma arkadaşları tarafından tercih edilmeyen ve daha çok iş odaklı olan liderlik tarzının hangi faktörlerden oluştuğunu belirlemiştir. Sonuç olarak liderin davranışlarının etkili olup olmayacağını belirleyen üç durumsal faktör tanımlanmıştır. Bu faktörler dikkate alındığında her durumda farklı bir liderlik davranışının sergileneceği ve işletmelerde etkili liderliğin ortaya çıkacağı öne sürülmüştür. Bu faktörler; lider-üye ilişkileri, başarılabacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir (Bertocci, 2009: 35-37; Eren, 2015: 451-452; Lussier ve Achua, 2010: 156).

a) Lider- üye ilişkileri: Bu faktör lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Lider ve izleyicileri arasındaki ilişki olumlu olup güven ve saygıya dayanıyorsa bu ilişki “iyi”, lider ile izleyicileri birbirlerine güvenmiyorsa ve aralarında bir bağlılık bulunmuyorsa bu ilişki “zayıf” olarak nitelendirilmektedir (Newton, 2016: 29; Bertocci, 2009: 36).

b) Başarılabacak İşin Niteliği: Bu faktör yapılacak işlerin açık olup olmaması ve işlerin nasıl yapılacağı konusunda çalışanların izleyecekleri yol ve yöntemlerin belirlenip belirlenmemesi ile ilgilidir. Dolayısıyla işletmede yapılacak işler “planlanan” ve “planlanmayan” işler olarak ikiye ayrılmaktadır. Planlanan işler; nasıl yapılacağı daha önceden tanımlanan, standart prosedür ve yöntemlerle belirtilen rutin işlerdir. Planlanmayan işlerde ise belirsizlik hâkim olup farklı prosedürlerden hangisinin kullanılacağı ve çeşitli çözümlerden hangisinin uygun olacağı işi yapacak olan çalışanın kararına bağlıdır. Planlanan işlerde liderin işlere müdahalesi bulunmamaktadır, lider çalışanlarının kontrolünü asgari düzeyde gerçekleştirmektedir (Daft, 2010: 411; Harris ve Hartman, 2002: 236).

c) Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu faktör liderin otoritesini, yaptırım gücünü, çalışanlarını ödüllendirme, cezalandırma ve terfi ettirme imkânlarını ifade etmektedir. Liderin mevkiye dayanan yetkilerinin fazla olduğu durum ve ortamlar olumlu, az olduğu ortamlar ise olumsuz olarak görülmektedir (Griffin, 2013: 491; Lussier ve Achua, 2010: 156). Liderler buldukları pozisyon gereği gücü ne kadar fazla ellerinde bulunduruyorsa, mevcut durumların kendilerine getirdiği olumsuzlukları da o kadar az yaşamaktadır.

Fiedler, işletme içerisinde sergilenen liderlik tarzlarının nispeten sabit olduğunu ve bunun değiştirilmesinin de oldukça zor olduğunu öne sürmektedir. Bunun yanında hem ilişkiye odaklanan liderin hem de işe odaklanan liderin işletme içerisinde sürekli olarak etkin olamayacağını, sergilenen liderlik tarzının da bulunulan durumla uyumlu olması gerektiğini önemle vurgulamıştır. Özetle, bir lider başarılı ve etkili olmak istiyorsa; yukarıdaki üç faktörü göz önünde bulundurarak çeşitli koşullarda ve farklı kombinasyon durumlarında hangi liderlik tarzını sergilemesi gerektiğini bilmelidir (Eren, 2015: 451-452, Daft, 2010: 421; Luthans, 2011: 418; Güney: 2000). Literatürde önemli bir yer tutan lider-üye etkileşim teorisi Wayne ve Green'e (1993) göre Fiedler'in teorisinin bir parçası olarak görülmektedir. Tablo 1.2'de Fiedler'in modeli gösterilmiştir:

Tablo 1.2. Fiedler'in Liderlik Modeli

| Durumsal Faktörler | Durum | | | | | | | |
|---|----------------------|----|---------------------------|----|------------|----|----------------------|----|
| | İyi | | | | Zayıf | | | |
| Lider-üye ilişkileri | Planlanmış | | Planlanmamış | | Planlanmış | | Planlanmamış | |
| Başarılacak işin niteliği | Fazla | Az | Fazla | Az | Fazla | Az | Fazla | Az |
| Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi | Fazla | Az | Fazla | Az | Fazla | Az | Fazla | Az |
| | İşe yönelik liderlik | | İlişkiye yönelik liderlik | | | | İşe yönelik liderlik | |

Kaynak: Griffin, 2013: 491.

Tablo 1.2'ye göre en olumlu ve en olumsuz durumlarda işe yönelik liderlik davranışının sergilenmesi başarı getirirken; kısmen olumlu ve kısmen olumsuz durumlarda ilişkiye yönelik liderlik davranışının sergilenmesi daha başarılı sonuçlar doğuracaktır; çünkü en olumlu ortamda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin neler yapılması gerektiği ile ilgili emirlerini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise liderin ilişkiye yönelik davranış göstermesi çalışanları tarafından tam anlaşılmayacak ve karşı taraftan hiç sonuç alınmaması ile sonuçlanacaktır.

1.1.2.3.2. House'un Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans (1971) tarafından geliştirilen bu teori motivasyon teorilerinden Vroom'un beklenti teorisini temel almakta olup onun güncelleştirilmiş şekli olarak görülmektedir. Bu teoriye göre kişilerin davranışlarını etkileyen iki faktör

bulunmaktadır. İlki, bireylerin sergileyecekleri belirli davranışların onları önceden belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı tanımlayan bekleyiş; diğeri ise bu sonuçlara bireyin yüklediği değer olan valensdir. Bu teoride liderin izleyicilerini nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların izleyiciler tarafından nasıl algılandığı ve bu amaçlara erişme yollarının neler olduğuna odaklanılmaktadır. Çalışanlar için değerli ve arzu edilir ödüller belirlemek, çalışanların bu ödüle ulaşmalarını sağlayacak davranış türlerini onlara açıkça belirtmek, bu yolları açıklığa kavuşturmak ve onları bu doğrultuda motive etmek liderin temel görevlerindedir. House'ın amaç-yol teorisine göre bir davranışın sergilenmesi bireyin ihtiyaçlarına ve o davranışın bireyin ihtiyaçlarını tatmin edebilmesine bağlıdır. Yani çalışanların çabalarının performansına, performansın da ödüle götüreceği yolundaki beklentileri; liderin sunduğu ödüllerin onların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamamasına bağlıdır. Çalışanların faaliyetleri onları arzu ettikleri sonuçlara götüreceği araçlardır. Bu durumda lider tarafından açıkça belirtilen görevlerin başarıyla yerine getirilmesi bireyin takip ettiği "yolu", amaçların gerçekleşmesi ile bireyin ödüle kavuşması ise "amacı" temsil etmektedir (Bertocci, 2009: 37-38; Griffin, 2013: 491; Newton, 2016: 41-42). Tam da bu noktada lider izleyicilerini etkilemek ve motive etmek için işin niteliğini ve çalışanların kişilik özelliklerini de göz önüne alarak bir liderlik tarzı sergilemelidir. Bu liderlik tarzları otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört farklı grupta ele alınmaktadır. Buna göre otoriter lider, izleyicilerini kararlara dâhil etmez, kurallara önem verir sadece neyin ne zaman yapılacağını bildirir ve çalışanlarını fazlaca kontrol eder. Destekleyici lider izleyicilerine ilgi gösterir, onların isteklerine önem verir ve onlara arkadaşça yaklaşır. Destekleyici liderler örgüt ruhunun oluşmasına katkıda bulunur. Böylelikle çalışanların motivasyonunun artmasına, stres düzeylerinin azalmasına katkıda bulunur. Katılımcı lider üyelerine güven duyar, kararlara katılmalarını sağlar ve onların önerilerini önemser. Başarıya yönelik liderin ise izleyicilerine güveni tamdır. İşleri başarmaları için açık hedefler koyar ve onları bu konuda destekler. Böylelikle çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenir ve daha yüksek performans ortaya çıkar (Griffin, 2013: 492; Dubrin, 2010: 140; Sökmen ve Boylu, 2009: 2384-2385). Bu teori liderlik ve motivasyon arasındaki bağlantının keşfedilmesinde önemlidir. Ayrıca teoride çalışanların çabalarının performansına, performansın da ödüle götüreceği yolundaki beklentilerinin liderin davranış tarzlarını etkileyerek farklı liderlik tarzları sergilemesine

neden olacağı vurgulanmıştır. Böylelikle bir lider mevcut duruma uyabilecek en uygun liderlik davranışını sergilediği zaman başarılı olabilmektedir. Bir liderin çalışanlardaki veya iş ortamındaki eksiklikleri telafi eden bir liderlik tarzı seçmesi durumunda çalışanların performans ve memnuniyetinin bundan olumlu yönde etkilenmesi beklenir. Buna karşın yapılan birçok araştırma sonucunda bu teorinin aslında liderliğin açıklanmasında yetersiz olduğu, bazı önemli değişkenlerin göz önüne alınmadığı öne sürülmektedir (Griffin, 2013: 492-493; Robbins ve Coulter, 2012: 467-468).

1.1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorileri içerisinde yer alan diğer bir teori Hersey ve Blanchard'ın (1969) liderlik teorisidir. Bu teori Reddin'in 3 boyutlu liderlik modelinden (1967) esinlenilerek oluşturulmuştur. Daha sonra yapılan pek çok araştırma ile bu teori gözden geçirilmiş olup 1985 yılında literatürdeki son haline kavuşmuştur. Hersey ve Blanchard yaptıkları çalışmaya Durumsal Teori II ismini vermiştir. Bu teoriye göre; belirli koşul ve durumlarda gerekli olan liderlik tarzını belirlemek zorunda olan lider bunun için ilk başta astlarını değerlendirmeli, ihtiyaçlarını tespit etmeli ve en önemlisi onların ne kadar yetkin olduklarını belirlemelidir (Nourthouse, 2016: 93).

Hersey ve Blanchard (1969) izleyicilerini iş ile ilgili yeteneklerini, eğitimlerini, tecrübelerini, kendilerine olan güvenlerini ve sahip oldukları motivasyonu “olgunluk” kavramı ile tanımlamıştır. Her duruma uygun bir liderlik tarzı olmadığına inanan Hersey ve Blanchard “olgunluk” kavramının izleyiciler üzerindeki etkisini araştırmıştır (Newton, 2016: 41-42; Palestini, 2009: 25). Ohio Üniversitesi çalışmalarında “kişiyi dikkate alma” ve “iş dikkate alma” olarak adlandırılan boyutlar bu teoride “işe yönelik davranışlar” ve “ilişkiye yönelik davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Hersey ve Blanchard'ın araştırmalarında işe ve ilişkiye yönelik davranışlar izleyicilerin olgunluk dereceleri ile ilişkilendirilerek incelenmiştir (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 1433; Certo ve Certo, 2012: 379). Buna göre lider izleyenlerinin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Yani lider izleyicisinin olgunluk düzeyine göre işe veya ilişkiye yönelik davranışlar sergileyecektir. Olgunluk derecesi düşük olan çalışanlar karşısında lider onların rollerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, mevcut standart ve prosedürleri açıklamakta, işle ilgili tüm kararları kendisi alarak ilişkiye değil işe yönelik davranışlara ağırlık vermektedir. Ayrıca lider bu çalışanlarını denetim

altında tutarak onları işin yapılması konusunda da yönlendirmektedir. Lider, olgunluk derecesi yüksek olan çalışanlarına işle ilgili bütün sorumlulukları ve birtakım yetkileri devretmekte, bu çalışanlara emredici, kontrol edici ve sınırlandırıcı davranışlarda bulunmamaktadır. Olgunluk düzeyi yüksek çalışanlar kendilerine güvenmekte ve işlerini dışarıdan bir destek almadan yapabilmektedir. Böylece bu çalışanlara karşı liderin ilişkiye yönelik davranışları fazla, işe yönelik davranışları ise düşük düzeyde olmaktadır (Yukl, 2013: 172; Certo ve Certo, 2012: 379-380).

Hersey ve Blanchard (1985) teorisinin temel odağını ilk başta kısa vadeli davranışlara göre oluşturmuş, fakat daha sonra izleyicilerin olgunluk düzeylerinin zamanla değişebileceğini fark etmiştir. Ayrıca izleyicilerin olgunluk düzeyinin kişisel becerilerine ve liderlerine olan güvenlerine müdahale edilerek artırılıp azaltılabileceği ve zamanla liderin davranışlarının da buna göre ayarlanması gerektiği belirtilmiştir. Hersey ve Blanchard liderlik tarzlarını daha iyi tanımlayabilmek için Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarından yararlanmış ve dört liderlik tarzını gözden geçirerek geliştirmiştir (Bertocci, 2009: 39; Yukl, 2013: 172). Hersey ve Blanchard'ın liderlik teorisi, farklı olgunluk düzeylerinde ve farklı durum tiplerinde farklı liderlik tarzlarının daha etkili olduğu görüşü ile literatüre katkı sağlamıştır. Buna göre, bir liderin çalışanın olgunluk düzeyine göre sergilemesi gereken liderlik tarzları Tablo 1.3'te gösterilmiştir:

Tablo 1.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi

| | | İşe Yönelik | |
|------------------|--------|---|--|
| | | Yüksek | Düşük |
| İlişkiye Yönelik | Yüksek | Katılımcı Gelişen yetenek- Değişen bağlılık | Satan Düşük bağlılık- Az yetenek |
| | Düşük | Yetki Göçeren Yüksek bağlılık- Yüksek yetenek | Anlatan Yüksek bağlılık- Düşük yetenek |

Kaynak: Newton, 2016: 30; Dubrin, 2010: 145.

Tablo 1.3'e göre mevcut durumların gerektirdiği ihtiyaçlar çalışanların olgunluk düzeyleri ile birlikte değerlendirilmelidir. Olgunluk düzeyi düşük bir bireyin performansı onun becerisine, liderine olan güvenine ve yaptığı işin karmaşıklığına bağlıdır. Bu durumda lider, bu olgunluk düzeyinde bulunan çalışanların performanslarını artırmak için bu bireyler üzerindeki denetimi artırmalı ve bireyin gelişimini desteklemelidir (Yukl, 2013: 172). Olgunluk düzeyi düşük çalışanlar kendi işleriyle ilgili sorumlulukları üstlenmede yeterli kabiliyete sahip değildir ve işleri yapma konusunda da istekleri yoktur. Bu yüzden lider bu çalışanlara karşı işi vurgulayıcı, ilişkilere daha az önem verici tarz olan anlatan (telling) liderlik tarzını uygulamalıdır. Bu liderlik tarzında lider ulaşılacak amaçları belirlemek, bu amaçlara ulaşmak için çalışanlarını yakından izlemek ve denetlemek durumundadır (Northouse, 2016: 94-95; Certo ve Certo, 2012: 380).

Yetenek düzeyi düşük olan fakat çalışmaya istekli çalışanlarda ise lider satan (selling) liderlik davranışında bulunacaktır. Çalışanların işlerin yapılması konusunda liderlere ihtiyaçları vardır ve bu davranışa göre lider, çalışanlarına hem işle ilgili talimatlar vermekte, hem de çalışanları ile yüksek ilişki kurarak işlerin yapılması konusunda onları desteklemektedir. Bir anlamda lider onlara rehberlik ya da koçluk yapmaktadır.

Çalışanlar yüksek yetenek düzeyine yaklaştıkça lidere duydukları ihtiyaç azalmaktadır. Böylelikle lider ilişkiye yönelik davranış sergilerken, işlerin yapılmasında çalışanlarının görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Bu yüzden lider bu çalışanlarına karşı katılımcı (participating) liderlik tarzını sergileyecektir. Bu liderlik tarzında lider çalışanları ile karar vermekte ve ilişkiye yönelik davranışlar göstermektedir. Çalışanların katkılarına önem veren lider onları iş konusunda daha az yönlendirmekte ve amaçların gerçekleşmesi noktasında daha fazla motive etmektedir. Burada liderin yaptığı çalışanlarını tamamen desteklemek değil, onlarla işbirliği yapmak ve takım halinde hareket etmektir.

Çalışanlar yüksek yetenek düzeyine ve işleri yapma arzusuna sahipse lider bu çalışanlarına karşı yetki devreden (delegating) liderlik tarzını sergileyecektir. Bu lider çalışanlarına yetkisini devretmiş olup göreve ve ilişkiye yönelik davranışları daha az sergilemektedir. Liderin fazla bir şey yapmasına gerek yoktur; çünkü çalışanlarda işin

sorumluluğunu taşıma arzusu bulunmaktadır ve bu durumda liderin onlara destek vermesine gerek kalmamaktadır. Bir anlamda çalışanlar kendi kendilerini yönetmektedir, bu yüzden çalışanlar bağımsızdır ve kendilerinden emindir (Newton, 2016: 30-32; Wagner ve Hollenbeck, 2010: 202-204; Northouse, 2016: 94-95).

1.1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Teorisi

William Reddin (1967) liderlik tarzlarının etkili olup olmamasında nelerin belirleyici olduğu üzerine araştırmalar yapmış (Northouse, 2016: 93) ve yaptığı araştırmalarda Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi ile Ohio State Üniversitesi liderlik teorisinden esinlenmiştir (Sadler, 2003: 73). Reddin bu teorilerde yer alan işe ve ilişkiye yönelik liderlik tarzlarına üçüncü bir değişken olan etkinlik boyutunu ekleyerek 3-D adını verdiği üç boyutlu liderlik teorisini geliştirmiş ve liderliğin bu üç değişken ile belirlendiğini öne sürmüştür (Cole, 2004: 57). Reddin'in geliştirdiği üç boyutlu liderlik teorisinde vurgulanan esas nokta *yönetmel etkinlik* kavramıdır. Burada yönetmel etkinlik kavramı ile liderin sergileyeceği davranış tarzlarını çevredeki durumsal sistemler ile birleştirmeye çalışmıştır. Yani her koşulda etkin olan bir liderlik tarzı olmayacağı, bunun yerine sergilenen liderlik tarzlarının duruma göre etkili veya etkisiz olabileceği iddia edilmiştir. Kısacası duruma uyabilen lider etkin, uyamayan lider ise etkisiz liderdir (Cole, 2000: 200-201). Burada vurgulanan diğer önemli bir nokta ise yönetmel etkinliğin girdiye göre değil çıktıya göre tanımlanması gerektiğidir. Reddin daha önce yapılan çalışmalarda etkinliğin girdiye göre belirlendiği savının aksine liderin etkili olup olmadığının onun ne yaptığıyla değil sonuçta neyi gerçekleştirdiği veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir. Yani bir lider çok fazla çaba harcayabilir veya performans sergileyebilir; fakat bununla hiçbir sonuç elde edemiyorsa o lider etkin bir lider değildir. Bu yüzden lider içinde bulunduğu duruma göre davranışlar sergilemelidir (Ünsar, 2014: 15-16; Zel, 2001: 127).

Reddin tarafından dört temel liderlik tarzı belirlenmiştir. Bu temel dört tarz uygulandığı duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabilmektedir. Sonuçta, dördü etkili dördü etkisiz olmak üzere 8 liderlik davranış tarzı ortaya konmuştur. Bunlar: terk eden, otoriter, misyoner, uzlaştırıcı, bürokrat, babacan, geliştirici ve yönetici liderlik tarzlarıdır (Zel, 2001: 126). Bu liderlik tarzları Tablo 1.4'te gösterilmiştir:

Tablo 1.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Tarzı

| Etkisiz Liderlik | | Etkili Liderlik |
|------------------|----------------|------------------|
| Terk Eden | KOPUK | Bürokrat |
| Otoriter | ADAMIŞ | Babacan Otoriter |
| Misyoner | İLGİLİ | Geliştirici |
| Uzlaştırıcı | BÜTÜNLEŞTİRİCİ | Yönetici |

Kaynak: Zel, 2001: 127.

Tablo 1.4'e göre adamış yönetim tarzı içerisinde bulunulan duruma uygun değilse lider izleyiciler tarafından otoriter, uygun olan durumlarda kullanıldığında ise babacan kişi olarak algılanmaktadır. Reddin'e göre herhangi bir liderlik tarzı bir diğerinden daha iyi veya daha kötü değildir; sadece hangi durumda hangi davranış tarzının sergilenmesi gerektirdiği bilindiği takdirde etkin liderlik ortaya çıkmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94-97).

1.1.2.3.5. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Vroom ve Yetton'ın modeli 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde lider içerisinde bulunduğu durumu değerlendirmekte olup sorunların çözümü için birbirinden farklı yollar seçebilmektedir. Bu yüzden Vroom ve Yetton bu modele karar ağacı modeli demiştir.

Kararların lider tarafından tek taraflı alınması, izleyicilerin görüş ve düşüncelerinin karar alma sürecinde yer almaması verilen kararların yanlış olmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden teori bir sorunla ilgili karar verme durumunda hangi liderlik davranışının uygun olabileceğinin belirlenmesi üzerine yapılandırılmıştır (Taşkiran, 2011: 42; Özkalp ve Kırel, 2011: 321). Daha önce geliştirilen ve izleyicinin karakteristik özelliklerine odaklanan durumsal liderlik davranışlarının aksine Vroom ve Yetton etkili liderliğin karar verme aşamasında oluştuğunu belirtmiştir. Bu yüzden liderin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini dörde ayırmıştır. Bunlar otoriter, danışmacı, gruba dayalı ve yetki veren liderlik tarzıdır. Ayrıca karar ağacı modelinde mevcut durumların karakteristikleri göz önünde bulundurularak üçü durum, dördü ise izleyicilerin bireysel özellikleri ile ilgili olmak üzere 7 soru sorulmuştur. Belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru

olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken yedi soru vardır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 206-207).

- 1- Bir çözümün diğerinden daha rasyonel olması gerekir mi?
- 2- Lider, yüksek nitelikli kararları alabilmek için yeterli bilgi donanımına sahip midir?
- 3- Problem iyi tanımlanmış mıdır?
- 4- Alınan kararın işletme içerisinde yönetici tarafından etkili bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanlar tarafından benimsenmesi önemli midir?
- 5- Lider tarafından alınacak karar çalışanlar tarafından kabul görebilecek midir?
- 6- Çalışanlar, problemin çözümü sonrasında ulaşılabilecek örgütsel hedefleri paylaşıyor mu?
- 7- Karar sonrası tercih edilen çözümler sonucunda çalışanlar arasında çatışma doğma ihtimali bulunmakta mıdır? (Miner, 2007: 67-68; Özkalp ve Kırel, 2011: 321).

Bu sorulara izleyiciler evet ya da hayır şeklinde yanıtlar vermektedir. Vroom ve Yetton bu cevaplar karşısında hangi tür liderlik tarzının uygulanması gerektiğini açıklamıştır. Vroom ve Yetton'un liderlik modeli özetlenecek olunursa; meydana gelecek durumlar birbirlerinden farklı olacağı için lider bu farklı durumlarda oluşan problemlerin çözümünde üyelere ve kendisine birtakım sorular sorarak bulunduğu durum ile ilgili yollar tercih edecektir. Karar ağacı vasıtasıyla belirlediği bu farklı yolların kombinasyonu sonucunda farklı liderlik tarzları meydana gelecek, böylelikle etkin liderlik sağlanmış olacaktır (Miner, 2007: 67-68).

1.1.2.4. Modern Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik kuramları lider ve davranışlarına odaklanmakta iken modern liderlik kuramlarının lidere ve çalışanlarına daha geniş bir bakış açısı ile yaklaştığı görülmüştür (Avolio vd., 2001). Literatürde ilk defa Burns'un (1978) çalışmalarıyla ortaya çıkan dönüştürücü (transformational), etkileşimci (transactionel) ve karizmatik (charismatic) liderlik yaklaşımları modern liderlik yaklaşımları olarak literatüre kazandırılmıştır.

1.1.2.4.1. Dönüştürücü Liderlik

1978 yılında yaptığı araştırmada liderlerin davranışlarına ve izleyicilerin ihtiyaçlarına odaklanan Burns, liderlikte yeni bir ayırımı yapılmasının zorunlu olduğunu belirtmiştir. Burns etkili liderliği dönüştürücü ve etkileşimli liderlik olarak ikiye ayırmış ve bu iki liderlik davranışı arasındaki farkları ortaya koymuştur. Burns, bu ayırım ile modern liderlik teorilerini daha anlaşılabilir bir noktaya taşımıştır. Daha sonra Bass 1985 yılında yaptığı Çoklu Faktör Liderlik Anketi (MLQ) ile Burns'un teorisini geliştirerek dönüştürücü liderliği daha ölçülebilir kılmış olup bu liderliğin dört alt boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür (Winkler, 2010: 40; Yukl, 2013: 413; Harrison, 2018: 47-48).

Dönüştürücü liderlik örgütte değişimlerin ve dönüşümlerin oluşmasını sağlayan liderlik türüdür. Dönüştürücü lider örgütte değişimi başlatan, çalışanlarını ve örgüt kültürünü belirli amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak değiştiren liderdir (Northouse, 2016: 175). Dönüştürücü lider sistemdeki sorunlar yüzünden mevcut durumu değiştirmek istemekte, bunun için de izleyicilerine yeni bir örgüt planını içeren ikna edici bir vizyon sunmaktadır (Lussier ve Achua, 2010: 348). Küresel dünyada hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için rekabet eden işletmelerde dönüşüme ihtiyaç duyulması dönüştürücü liderliğin önemini giderek artırmaktadır (Ünsar, 2014: 18).

Dönüştürücü lider örgütün misyon, vizyon ve amaçları hakkında farkındalığı artırmakta ve çalışanların örgütün vizyonu ve misyonu ile özdeşleşmesi için çaba sarf etmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 199). Bir örgütteki çalışanlar o örgütün kuruluş amaçlarını ve izleyeceği yolu iyi bilmezse o örgüte faydalı bireyler olamayacaktır. Dönüştürücü liderler örgütün vizyonunu çalışanlarına anlatmakta ve benimsetmekte yetenekli bireylerdir (Certo ve Certo, 2012: 385). Dönüştürücü lider belirlenen vizyona çalışanlarının bağlı kalmasını sağlamakla birlikte bu vizyonun çalışanlarca hayata geçirilmesine de yardım etmektedir (Palestine, 2009: 184). Daha sonra dönüştürücü liderler çalışanlarının bu vizyona uyum göstermesini sağlamak için onlara birtakım görevler vermektedir. Dönüştürücü lider bu görevleri vermekle çalışanlarına yaptıkları işe ve örgüte değer katmayı öğretmektedir. Özetle, dönüştürücü liderler çalışanlarına yeni bir vizyon kazandırarak değişimin gerekli olduğunu

vurgulayan (Hall vd., 1997: 1), bu doğrultuda onları harekete geçiren ve motive eden bireylerdir. Dönüştürücü liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını göz önüne alarak onları motive etmekte ve onlarla güçlü bağlar oluşturarak kendilerini gerçekleştirebilmelerini sağlamaktadır. Bu durum çalışanların öz güveninin artmasına katkı sağlamaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 199).

Çalışanları ile yakın ve güçlü bağlar kuran dönüştürücü liderler onlar arasındaki farklılıklara önem veren, örgütün amaçlarına ulaşılmasında gerekli olan bilgileri onlarla paylaşan, bu paylaşımları etkili ve anlaşılır bir şekilde yapan bireylerdir (Lowe vd, 1996: 395). Daft (2010) bu hususta dönüştürücü liderlerin izleyicileri ile oluşturdukları kaliteli iletişimin onların performanslarını artıracakını öne sürmüştür. Yapılan çalışmalara göre dönüştürücü liderlik davranışları ile ruhsal zekâ (Aydıntan, 2009), örgütsel vatandaşlık davranışı (Arslantaş ve Pekdemir, 2007), duygusal zeka (Çakar ve Arbak, 2003), kariyer memnuniyeti (Horner, 1997), örgütsel özdeşleşme (İşcan, 2006) ve çalışan performansı (Dionne vd., 2004) arasında pozitif ilişkiler mevcuttur.

Dönüştürücü lider, çalışanlarının kendi çıkarlarından önce örgütün çıkarlarını ön planda tutmalarını sağlamak için onları yönlendirmektedir (Bertocci, 2009: 51). Böylelikle çalışan örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından önce gözetip örgüt amaçlarına daha fazla bağlanmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşılmasında çalışanların üstlenmiş oldukları görevlerin daha etkin yapılması dönüştürücü lider tarafından sağlanmaktadır. Dönüştürücü liderler çalışanlarını beklenenden fazla iş yapma ve daha üstün performans sergileme konusunda motive etmektedir. Bu durum çalışanların beklenenden daha fazla performans sergilemesini sağlamaktadır (Ünsar, 2014: 18).

Yukl'a (2013: 314) göre dönüştürücü liderler örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarını güçlendiren; onları örgütte daha aktif hale getirmek için çaba harcayan bireylerdir. Bu durum çalışanların örgütün amaçlarına daha fazla bağlılık duymalarını sağlamaktadır. Bu bağlılığın oluşması için dönüştürücü liderler çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına yoğunlaşarak onların ihtiyaçlarının tatminine çabalamaktadır (Harrison, 2018: 47-48). Bass (1982: 142) bu doğrultuda dönüştürücü liderlerin Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sınıflandırmasını göz önüne alarak izleyicilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Dönüştürücü liderler etkili bir hitap tarzına sahip olan, astları ile iletişimde yetenekli olan, onlar ile kuvvetli bağlar kuran, yönetim becerilerine sahip kişilerdir (Bass, 1985). Ayrıca bu liderler çalışanlarına güven telkin etmekte ve onlara ilham vermektedir. Dönüştürücü liderler çalışanlarını başarılı olmaya teşvik etmekte ve başarılarını kutlamaktadır. Bu da onların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır (Northouse, 2016: 176). Dönüştürücü liderler çalışanlarının gelişimine, başarılarına ve ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek onların örgüt içerisinde kendilerini tatmin olmuş hissetmelerini sağlamaktadır. Böylelikle onların hem kendilerini güvende hissetmelerine yardım etmekte hem de liderlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Kısaca dönüştürücü liderler çalışanlarının amaçlara ulaşmasını sağlamakta, onları desteklemekte, onların performansının artmasına yardımcı olmakta, böylelikle bu performans sonucunda onlara çeşitli ödüller sağlamaktadır (Bertocci, 2009: 50). Bass (1985) bir liderin ne kadar dönüştürücü olduğunun ancak liderin çalışanları üzerinde bıraktığı etkiden anlaşılabilceğini öne sürmüştür. Kısacası, örgütlerin değişim ihtiyacı doğrultusunda ürün ve değişim stratejileri geliştirebilen, örgüt içerisinde koordinasyon ve uyumu mümkün kılan, çalışan istihdamını ve gelişimini başarıyla uygulayabilen dönüştürücü liderler, küresel rekabette işletmeler için önemli bir unsur haline gelmiştir. Dönüştürücü liderin olumlu davranışlarından sonra örgütte önemli oldukları hissine kapılan ve bu sayede daha etkin performans sergileyen çalışanlar, liderleri ile kaliteli etkileşim gerçekleştirecektir. Bu etkileşim ise verimliliği beraberinde getirecektir. Bass (1985) çalışmasında dönüştürücü liderliğin ilham verme, karizma, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğunu belirtmiştir.

1.1.2.4.1.1. İlham Verme

Dönüştürücü liderler aslında çalışanlarını etkileyerek onlarda geniş ufuklar yaratmaktadır. Bu durum çalışanların lider olmaları yönünde dönüştürücü liderlerinden destek almasına yol açmaktadır (İşcan, 2006: 160). Dönüştürücü lideri diğer liderlerden ayıran en önemli özellik çalışanlarını desteklemesi ve onları motive etmesidir. Dönüştürücü liderler birer rol model olarak izleyicilerine ilham kaynağı olmakta ve sonuçta onların motivasyonlarını artıracak davranışlar sergilemektedir. Buna ilaveten dönüştürücü lider ilham verici motivasyon sağlayarak çalışanlarıyla yüksek kalitede iletişim kurmaktadır. İzleyicilerinin hayal bile edemedikleri büyük sonuçları elde etmek

için onlara ilham verme yeteneğine sahip bireylerdir (Brown, Birnstihl ve Wheeler, 1996: 146; Seaver, 2010: 25). Gelecek hakkında konuşurken olumlu bir tutum sergilemekte ve çalışanlarını sürekli destekleyip teşvik etmektedir. İzleyicilerine ilham verirken onların yaptıkları işi anlamalarını sağlamaktadır. İzleyicilerinin amaçlarına ulaşacağı görüşüne sahip olan dönüştürücü lider, bu konuda onlara tam bir güven duymakta ve daha fazlasını başarabilecekleri konusunda onları ikna etmektedir. Bu şekilde örgütün performansının artması sağlanmaktadır. Bir başka açıdan bakıldığında da dönüştürücü liderlik sayesinde izleyicilerin özgüvenleri artmakta ve içlerindeki liderlik duyguları da öne çıkmaktadır (Karip, 1998: 5; Gronn, 1997: 276).

1.1.2.4.1.2. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

İdealleştirilmiş etki olarak da adlandırılan karizma boyutu dönüştürücü liderlerin izleyicilerinin hayranlık, saygı ve güvenini kazanarak onlar için rol model olmasını ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 3). Bass (1985: 209) dönüştürücü liderliğin bir boyutu olarak karizmayı, liderde var olan saygı ve güven ile izleyicilere ilham verme ve cesaretlendirme olarak tanımlamıştır. Bass'a (1985) göre karizma bir anlamda çalışanların lidere benzeme arzusunu da körüklemektedir. Ayrıca karizma dönüştürücü liderliğin en önemli bileşenidir; fakat karizma olgusunu tek başına değerlendirmek de doğru değildir.

Sahip olduğu karizma sebebiyle lidere hayranlık duyan çalışanlar ona benzeme çabası içerisine girmektedir (Harrison, 2018: 47). Bu da çalışanların kendileriyle özdeşleştirdikleri dönüştürücü liderlerine karşı saygı ve sadakat göstermelerine neden olmaktadır. Dönüştürücü liderler oluşturdukları bu sadakat ve güven ortamında izleyicilerine rol modeli olurlar (Yukl, 2013: 314). Bunun yanında karizmatik özelliklere sahip olan bu liderler izleyicileri üzerinde inanç, coşku ve güven duygusu doğurmaktadır (Bass, 1985). Liderler izleyicilerinin gereksinimlerini şahsi gereksinimlerinden önde tutup tüm izleyicilerini riske ortak ettiğinde, onlar için önem arz eden kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyum sağladığında karizma ortaya çıkmış olur (Sun ve Anderson, 2012: 311).

1.1.2.4.1.3. Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik, eski problemlere yenilikçi çözümler sağlamak ve yaratıcılığı geliştirmek için liderlerin izleyicilerine sunduğu desteği ifade etmektedir (Menguc ve Auh, 2008: 35). Entelektüel teşvik ile dönüştürücü lider çalışanlarının hayal gücünü kullanarak onları fikir üretme sürecine dâhil etmektedir. Farklı görüşlerin ortaya çıkardığı farklı çözüm önerileri ile çalışanlar aktif bir sürecin içerisinde yer almaktadır. Lider bu davranışıyla çalışanlarının yaratıcılıklarını destekler (Kaygın ve Kaygın, 2012: 31). Liderin mevcut durumu değiştirme isteğine izleyicileri de dâhil olarak problemlerin çözümü için yeni fikirler ve çözümler üretmektedir. İzleyiciler yeni yaklaşımlar ve yaratıcı çözümler konusunda cesaretlendirilirler ve fikirleri liderinkilerden farklı olunca asla eleştirilmezler. Karar alma sürecinde aktif olan izleyici alınan kararı büyük bir kuvvetle savunur ve destekler. Örgüt ortamı daha demokratik bir ortam olarak görülür ve izleyici kendini asla ortamdaki dışlanmış hissetmez. Kendi fikirlerine değer verildiğini gören çalışan daha yüksek performans ve verimlilik sergiler; böylece örgüt de hedeflerine daha kolaylıkla ulaşabilmektedir (Northouse, 2016: 169; Harrison, 2018: 48; Nahavandi, 2008: 206-207). Lider de kendisine aktarılan bu fikirlerden kendisine dersler çıkarmaya çalışır ve düşüncelerinden bir kısmını yeniden gözden geçirir. Kısacası entelektüel teşvik liderin izleyicilerini sorunları çözme yolunda çeşitli mücadelelere girmeleri konusunda yönlendirme ve bu doğrultuda meydan okumalara teşvik etme durumudur (Glad ve Blanton, 1997: 566). Bu sayede problemlerin farkına varıp onları sorgulayan çalışanlar bu problemlere farklı çözümler getirme yeteneğine sahip olmaktadır (Erçetin, 1998: 58).

1.1.2.4.1.4. Bireysel ilgi

Dönüştürücü liderliğin en önemli boyutlarından biri de liderin koçluk ve mentorluk yoluyla takipçilerine yakın ilgi göstermesidir. Lider takipçilerinin gelişimlerini sürekli takip eder, destekler ve onların potansiyellerine göre daha iyi sonuçlar elde etmeleri için çaba gösterir. Dönüştürücü lider iyi bir dinleyicidir. Takipçilerine öğrenme fırsatları oluşturur, süreçte onlara yol gösterir, onları kendi kararlarını alabilen, düşünüp çözümler üretebilen kişiler olarak görür ve onlara bu durumu hissettirecek şekilde davranır. Takipçilerinin daha önce ihmal edilmiş olan

kişisel bazı amaçlarına ulaşmaları için de kaynak, zaman, iletişim ve destek sağlar (Estapa, 2009: 19). Ailevi durumları ve sağlıkları ile ilgili konuların da lider tarafından takip edilmesi çalışanların motivasyonlarını artırarak işe daha çok bağlanmalarına yol açar. Lider için takım anlayışı çok önemli bir yer tutar ve takipçilerine aynı gemide oldukları mesajını verir. Lider takım anlayışını geliştirirken de yüksek özgüveni, örnek davranışları, çalışanların refahına saygı duyması ve işbirliğini teşvik etmesi ile öne çıkar (Embry, 2010: 22).

1.1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik

Astlarından ne beklediği konusunda oldukça net bir şekilde onları bilgilendiren ve beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül elde edeceklerini açıklayan liderler etkileşimci liderler olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1985: 12).

Etkileşimci liderlik 1970'lerin sonlarında Burns tarafından öne sürülmüş, daha sonra bu kavram araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2013: 591). Etkileşimci liderlik, liderin astlarına ödülleri sunduğu ve karşılığında da astların daha fazla performans ve çaba sergilediği bir değiş-tokuş sürecidir (Pillai, Schriesheim, Chester ve Williams, 1999: 898). Howell ve Avolio'ya (1993) göre etkileşimci lider; işletmedeki problemleri çözmek için astlarını grubun diğer üyeleriyle beraber daha önceden tanımlanmış görevleri yerine getirme konusunda yönlendiren kişidir. Kirby ve Paradisa ve King (1992) göre ise etkileşimci liderler astlarının ödül, para ve statü gibi almak istediği şeyler karşılığında çaba sergilemeleri gerektiğini belirtir. Aralarındaki bu ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Astlar liderlerinin isteklerini karşıladığı sürece etkileşimci lider de astlarının beklentilerini yerine getirmektedir (Akt: Eraslan, 2006: 4-6).

Etkileşimci liderler dönüştürücü liderlerin aksine astlarının geçmişte yaptıkları faaliyetleri daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedir. Astlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2015: 464-465). Etkileşimci liderler ödülleri astlarının farklı gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine göre belirlemektedir. Dönüştürücü liderler astlarının kendi güçlerinin, becerilerinin ve güvenlerinin farkına varmasını sağlamakta ve performanslarının artmasına yardımcı olmaktadır. Bu liderler

çalışanlarının iyi ve önemli işler yaptıklarına inanmasını sağlamaktadır. Buna karşılık etkileşimci lider kurumda yerleşik olan kültürü korumak için değişim, yenilenme, stratejik ve uzun vadeli planlar yapma yoluna gitmek yerine kurumun kârlılık ve pazar payı gibi sayısal verileri ile ilgilenir (Eren, 2015: 464-465). Etkileşimci lider sonuç odaklı olduğundan yönetim fonksiyonlarından organize etme, yürütme ve kontrol ile daha çok ilgilenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 377).

1.1.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi Yunanca kökenli olup ihsan edilmiş, bağışlanmış ilahi ilham yeteneği anlamlarına gelmektedir (Koçel, 2013). Karizmatik lider sahip olduğu özelliklerle başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk eden kişidir. Bu liderler her zaman bir vizyona ve amaca sahiptir. Güçlü oldukları yanlarının farkındadırlar ve bunun üzerine yatırım yaparlar. Karizmatik liderler fırsatları keşfederek ya da ortaya koyarak insanların kendi davranışlarını kontrol etme konusunda giderek artan istekleriyle ortak bir vizyon geliştirmeye çalışırlar (Özkalp ve Kırrel, 2011: 330). Karizma kişinin çekiciliği ile ilgili bir kavramdır ve kişinin karizmatik olarak algılanması birtakım davranışlara bağlıdır. Liderin kendinden önce astlarını düşünmesi, onlara güven vermesi, risk alma davranışlarını sergilemesi bu davranışlardan birkaçıdır (Efil, 2010: 181). Bass'a (1985) göre karizmatik liderler güç sahibi, risk almaya istekli, kendine güvenen, azimli, kararlı ve ısrarcı kişilerdir.

Karizmatik liderliğin astlar üzerindeki motivasyonel etkisi, liderin vizyonu ile astların var olan değer ve inançları uyumlu olduğunda daha fazla olacaktır. İnançlarının liderlerinin inançları ile uyumlu olduğunu gören astlar liderlerini coşkuyla kabul edip ona itaat ederler. Bunun yanında görevlerine duygusal bağlılık hissedip performanslarını yükseltmeye çalışırlar. Böylelikle grup başarısının oluşmasını sağlarlar (Özkalp ve Kırrel, 2011: 326-327; Efil, 2010: 181). Podsakoff, Mackenzie, Morrman ve Fetter'in (1990) yaptıkları araştırmaya göre astlar karizmatik davranışlar sergileyen üstlerine daha fazla güven duymakta ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

1.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ

1.2.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Tarihçesi

Lider Üye Etkileşim Teorisi literatüre 1970’li yıllarda Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından dâhil edilmiş ve sonrasında Graen ve arkadaşları tarafından (Graen ve Cashman, 1975; Graen, 1976; Cashman, Dansereau, Graen ve Haga, 1976) yapılan çalışmalar ile geliştirilmiştir. Lider ve üye arasında karşılıklı meydana gelen ikili ilişki gelişimi teorik olarak Blau’nun (1964) geliştirdiği *Sosyal Etkileşim Teorisi*, Kahn vd. (1964) ve Katz ve Kahn (1978) tarafından geliştirilen *Rol Teorisi (Role Theory)* ve Dansereau, Cashman ve Graen (1973) tarafından geliştirilmiş *Dikey İkili Bağlantı Modeline* dayanmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisinin gelişmesinde bu kuramlardan esinlenilmesinin sebebi liderin her üyesi ile sosyal bağlamda farklı ikili ilişkiler kurmasıdır. Lider-üye etkileşim teorisine göre geleneksel teorilerin aksine lider her bir üyesine ayrı odaklanmaktadır. Her bir üyenin ihtiyaçlarının farklı olduğu düşünülürse, lider her biri ile farklı düzeyde ilişkiler geliştirecek, bu üyelerine karşı farklı liderlik tarzları sergileyecek ve üyelerini farklı şekilde ödüllendirecektir.

1.2.1.1 Rol Teorisi

İnsan sosyal bir varlıktır ve sosyal bir çevrede yaşamaktadır. Bu yüzden çevresiyle kurduğu sosyal ilişkiler bağlamında bireylerin işgal ettikleri statüye bağlı olarak yüklendiği ve yerine getirmesi gereken birtakım roller bulunmaktadır (Gökçe ve Şahin, 2003: 145-146). Marshall’a (1999) göre rol kavramı, belirli bir statü ya da konumda bulunan bireye yüklenen toplumsal beklentidir. Linton (1936) ise bireylerin statülerinin ve pozisyonlarının beraberinde getirdiği görevleri ve hakları uygularken “rol” sergileyeceklerini söylemiştir (Akt: Erol ve Boylu, 2016: 155). Graen (1976) tarafından rol teorisi kapsamında ortaya konan “işletmelerde çalışanlar işlerini ve görevlerini rolleri vasıtasıyla yerine getirmektedir” savı ile (Dienesch ve Liden, 1986: 621-628) örgütlerdeki pek çok davranışın nedeni açıklığa kavuşturulmuştur.

Lider-üye ilişkisinde liderin ya da izleyicilerinin sergilediği davranışların nedeninin açıklanmasında rol teorisi önemli yer tutmaktadır. Katz ve Kahn (1978: 10-11) tarafından geliştirilen rol teorisine göre lider etkileşim sürecinde farklı roller

benimseyeceği için her izleyicisine karşı farklı davranış biçimleri benimsemekte ve böylelikle izleyicileriyle birbirinden çok farklı ilişkiler geliştirebilmektedir. Örneğin Mintzberg'e (1973) göre bir lider örgütte müzakereci, girişimci, lider, sözcü, problem çözücü veya kaynak dağıtıcısı gibi birbirinden çok farklı roller üstlenebilmektedir (Arun vd., 2014; Liden ve Maslyn, 1998: 44). Liderin yerine getireceği bu rollerden her biri, izleyicileriyle arasında farklı ilişkilerin doğmasına yol açacaktır (Liden ve Maslyn, 1998: 44; Aslan ve Özata, 2009: 98). Bu roller liderlerin üyelerinden beklentilerini, iş sözleşmelerini ve görev tanımlarını kapsamaktadır. Her liderin izleyicilerinden beklediği biçimsel veya biçimsel olmayan bazı roller bulunmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 621-628; Oğuzhan, 2015: 57), ama önemli olan izleyicilerin bu beklentiyi ne derece karşıladığıdır. Tam da bu hususta Blau (1964) liderin izleyicisine iş tanımında bulunan görevlerin dışında başka bir rol vermesini, izleyicinin de bu rolü kabul etme ve yeni bir rol oluşturma isteği ile bu beklentileri karşılama durumunu sosyal etkileşim kavramıyla açıklamıştır (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993: 663; Brower, Schoorman ve Tan, 2000, 229; Dienesch ve Liden, 1986, 621). Bu açıklamalar sonucunda rol teorisinin lider-üye etkileşim teorisinin temelini oluşturduğu görülmüştür.

Liderin üyesi ile ilgili ilk izlenimi üyenin demografik özellikleri, liderin ve çalışanın kişisel özellikleri gibi farklı değişkenlere göre oluşacaktır (Dienesch ve Liden, 1986: 620). Lider ile üye arasında gelişecek başlangıç etkileşiminde taraflar birbirleri ile ilgili sadece bir ön fikre sahip olmaktadır. Bu aşamada liderin ilk izlenimi olumlu olursa sonraki aşamada lider üyeye performansı doğrultusunda farklı iş, görev ve sorumluluklar vererek onu test etmek isteyecektir (Dienesch ve Liden, 1986: 620; Kaşlı ve Seymen, 2010: 111). Teste tabi tutulan üyenin liderinin beklentilerini yerine getirme derecesine göre lider üyeyi yetkilendirerek, bilgi ve kaynak dağıtarak, soyut ya da somut ödüller sunarak bu ilişkiye karşılık vermektedir. Buna karşılık Eisenberger, Cotterell ve Marvel'in (1987) belirttiği gibi üyeler lider tarafından verilen rolleri -liderin de bu davranışa karşılık vereceği düşüncesi doğrultusunda- yerine getirebilmek için daha fazla çaba ve zaman harcamaktadır. Ancak bu durum karşılıklı güven ve sosyal desteğin bulunduğu ilişkilerde ortaya çıkacaktır (Akt: Dienesch ve Liden, 1986: 621-628; Liden vd.,1993: 663; Liden ve Maslyn, 1998: 44). Bu sürecin devam etmesiyle beraber lider verdiği görevle ilgili olarak üyenin ne yaptığına odaklanmakta, bu arada onun performansını ve başarısını değerlendirmektedir. Yapılan değerlendirmeler

doğrultusunda çalışanlar ya iç grupta ya da dış grupta yer almaktadır. Yüksek performanslı, iş yapmaya istekli, lider ile iyi ilişkileri bulunan üyeler *iç grupta* yer alırken; verilen görevleri başarıyla yerine getiremeyen, liderleri ile resmi ilişkiler içerisinde bulunan çalışanlar dış grupta yer almaktadır (Bolat, 2011: 70; Harris, Harris ve Eplion, 2007: 92-94). Kısacası tarafların birbirlerinden karşılıklı rol beklentileri olmakta, lider desteği ve bilgi edinimi gibi farklı ödüllerin sunulduğu bir değişim ve etkileşim oluşmakta, lider ile üye arasında farklı ilişkiler meydana gelmektedir. Böylelikle etkileşim sürecinin kalite düzeyi bu faktörlere bağlı olarak yüksek ya da düşük olmaktadır (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997: 49-50; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 229; Choi, 2013: 13). Burada dikkat edilecek bir husus da lider-üye etkileşiminin ancak her iki tarafın da üstlenip kabul ettiği rollere göre gelişebileceğidir (Hui, Law ve Chen, 1999). Jensen vd.'ye (1997) göre üyeler liderden bulunduğu pozisyonun gereklerini yerine getirmesini (Ergün ve Aslantürk, 2010: 154), lider de üyelerinin geçmişteki davranışlarını göz önünde bulundurarak bir takım davranışları sergilemelerini bekleyecektir (Winkler, 2010: 79). Bu durumda lider-üye etkileşimi üyeler için yeni bir rol oluşturma süreci olarak düşünülebilir (Kanbur ve Kanbur, 2015: 195).

Üyeler liderlerinin kendilerinden beklediği rolleri yerine getirip getirmeme kararını, sunulan ödüllerin beklentilerini karşılayıp karşılamama derecesine göre alacak (Bayraktar, 2014: 27), bunun yanında liderin sergilediği role göre de karşılık verecektir. Lider üyelerine görevlerini onların iş tanımlarına uygun olarak vermekle beraber (Scandura, 1999: 30-31; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698), görevi yapabileceğine inandığı takdirde astlarına yetki vermeyi de kabul etmektedir. Özetle lider karşısındaki kişiye biçtiği rol karşılığı görev veya yetki vermektedir. Aksi takdirde rolünün gereklerini yeterince yerine getiremeyen ya da görev tanımındaki uygulamaları tam anlamıyla gerçekleştiremeyen üyelerin buldukları örgüte zarar vermesi kaçınılmaz olacaktır.

Belirli bir beklenti içerisinde bulunan liderlerin bu beklentilerin hayata geçirilmesinde ve gerçekleşmesinde astları üzerinde “*rol belirleyicisi*” olarak etki etmeleri hususu büyük önem taşımaktadır. Graen ve Scandura'ya (1987) göre lider-üye etkileşim süreci ‘rol belirleme (role making)’, ‘rolü gerçekleştirme/rolü yerine getirme (role taking)’ ve ‘rol rutinleştirme (role routinization)’ aşamalarından oluşmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 621-627; Bauer ve Green, 1996: 1543; Liden vd., 1997: 49).

1.2.1.2. Sosyal Etkileşim Teorisi

Rol teorisinden farklı olarak Sosyal Etkileşim Teorisi (SET), lider ve üyelerin rollerine odaklanmak yerine bu ikili arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Blau'a (1964) göre bu teori çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşacak ikili etkileşime konu olan nesnelere veya olguların bir çeşit değişimini ele almaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 523; Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli, 1997: 1092; Eisenberger vd., 1986: 501). Lider-üye etkileşim teorisi lider ile üyeleri arasında sosyal etkileşime dayalı tek ve en iyi bir ilişki tarzı olmadığını savunmakta ve lider ile her bir üye arasında gerçekleşen farklı ilişkiler silsilesi olarak tanımlanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Scandura, 1999: 25-26).

Blau (1964) sosyal etkileşim kuramını geliştirirken insanların neden birbirleriyle işbirliği yaptığı sorusuna cevap aramış, bunun sosyal hayatın bir getirisi ve kişilerin rasyonel tercihlerinin bir sonucu olduğu yargısına varmıştır. Fakat Homans'ın (1961) etkileşim (alışveriş) teorisinden farklı olarak kişilerin ödüller vasıtasıyla harekete geçtiğini söylemiştir (Waters, 2008: 116). Ayrıca tarafların birbirlerine sağladıkları bu ödüller sayesinde karşılıklı etkileşimin sürdürüldüğünü belirtmiştir. Yetersiz ödüllerin bulunduğu durumlarda veya beklentilerin karşılıklı karşılanmadığı durumlarda ise birliktelik bozulacaktır (Ritzer, 2013: 287).

Lider-üye etkileşiminin temellerini açıklamayı amaçlayan bu teori ilk kez Alvin W. Gouldner tarafından (1960) literatüre dâhil edilen "*karşılıklılık*" ve "*eşitlik*" kavramları üzerine kurulmuştur. Karşı taraftan olumlu bir davranış gören birey eşit ölçüde ve dengeli bir biçimde bu davranışa olumlu bir karşılık verecektir. Bireyler bu davranışların bir sonucu olan etkileşimden doğacak karşılıklı faydalarla motive olacaktır. Bunun sonucunda bireyler hangi ilişkilerden yarar sağlayabileceklerini anladıklarında ise çok daha seçici davranmaktadır. İşte bu sebeple sosyal etkileşim teorisinde kilit noktanın insanların akılcı davranması olduğu vurgulanmıştır. Yani insanlar ödülleri seçerken kendileri için en uygun ve faydalı olanı istemekle beraber en az zararlı olan alternatifini seçmeyi de istemektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Van Breukelen, Konst ve Van Der Vlist, 2002; Epitropaki ve Martin, 2015). Buna karşılık ödüllerle motive olan bu bireyler karşılıklı oluşan etkileşimden herhangi bir zarar gördüklerinde bu ilişkiyi sürdürmek istemeyebilir. Elde edilen fayda ve sunulan kaynak

arasında denge olduğu sürece etkileşim devam etmektedir, bu yüzden karşılıklı sunulan ödüllerin karşı tarafı tatmin edici değerde olması büyük önem taşımaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Winkler, 2010: 48; Epitropaki ve Martin, 2015: 144). Bu durumda ihtiyaç-ödül ilişkisinin yanında taraflar ilişkiyi devam ettirmek için birbirlerini karşılıklı etkileme sürecine girmektedir. Böylelikle Blau (1964) tarafların içinde buldukları sosyal etkileşimde kendilerini başkalarına nasıl gösterdiklerinin etkileme sürecinin temelini oluşturduğunu ve bu yüzden önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bilgiler ışığında literatüre izlenim yönetimi (impression management) olarak geçen olguyla insanların çevrelerine ne derece becerikli ve yetenekli, kendilerinin ise ne kadar değerli olduğunu gösteren davranışlar sergiledikleri vurgulanmaktadır (Wallace ve Wolf, 1995: 320). Bu etkileme sürecinin sonucunda taraflar sahip oldukları maddi ve manevi kaynakların değişimini gerçekleştirmektedir. Üyeler liderden daha fazla destek, güven, güç ve formal/informal bilgi elde edebilmek için *karşılıklılık* ve *eşitlik* kuralları gereğince rol tanımlarının ötesine geçerek işletmenin yararına olacak işler yapacak ya da daha fazla çaba sarf edecek, liderler ise bunun karşılığında işletmenin amaçlarına ulaşacak, bu süreçte önemli fayda ve kazanımlar elde edecektir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007: 270; Wayne vd., 2002: 592-593; Hui vd., 1999; Martin vd., 2010: 56; Tekleab vd., 2005; Ilgın, 2010; Elstad vd., 2011). Böylelikle lider-üye etkileşiminin yüksek kalite ve düzeyde olduğu durumlarda üyeler, liderlerinden aldıkları ödüllerin yanı sıra gelecekte almayı arzu ettikleri maddi ve manevi ödüllere göre de performans ve çaba ortaya koyacaktır (Turunç ve Çelik, 2010). Kısacası, yüksek etkileşimin üyelere getirisinin yanı sıra liderler üyelere ödülleri sunarsa üyeler de buna karşılık verme amacıyla daha fazla çalışacaktır. Böylelikle hem lider hem üye hem de işletme amaçlarına daha yüksek düzeyde ulaşmakta, bu süreçte önemli kazanımlar elde etmektedir.

Thibaut ve Kelley'in (1959) yapmış olduğu tanıma göre sosyal etkileşim teorisi; etkileşimde bulunan kişilerin elde etmeyi arzuladıkları ödüllerin en yüksek seviyeye çıkarılıp kayıpların en düşük seviyeye indirilmesinin amaçlandığı insan davranışlarının iktisadi mübadele teorisi olarak tanımlanmıştır (Deluga, 1994: 315). Rasyonel davranan insan en az maliyetli ve en faydalı olan davranışı seçmekte, diğer alternatif davranışlardan kaçınmaktadır. Böylece sosyal etkileşim teorisinde iktisadi mübadele olduğu gibi tarafların ilişkiden karşılık bekleme durumu bulunmaktadır. Ayrıca iktisatta

yer alan azalan marjinal fayda kuralı (ödüllerin kişiye verdiği ilk zamanki hazzın giderek azalması) sosyal etkileşim teorisi için de geçerlidir. Fakat bu iki teorinin ayrıldığı temel husus şudur: sosyal etkileşim teorisinde belirli kurallar mevcut olmadığı için taraflarca beklenen bu karşılığın alınıp alınmaması belirsiz bir konudur (Wallace ve Wolf, 1995: 280; Settoon vd., 1996; Masterson vd., 2000; Waters, 2008; Ritzer, 2013). Bu belirsizlik durumunda kişiler sergiledikleri davranışların karşılıklarını beklentileri yönünde elde etmede ve etkileşim ilişkisini kesintiye uğratmadan kaliteli bir şekilde sürdürmede güvene gereksinim duymaktadır. Bu nedenle taraflar arasında oluşacak bağlılık ancak güvene ve iyi niyete dayandırılarak sürdürülebilir (Lambe vd., 2001: 6; Brower, Schoorman ve Tan, 2000: 229). Kısacası, güven kavramı lider-üye etkileşiminin temeli olarak ele alınmakta, bu etkileşiminin kalitesi güven, saygı ve sadakat üzerinde ilerlemektedir.

Sosyal etkileşim teorisinin lider-üye etkileşim teorisine yön veren temel noktaları şu şekilde özetlenebilir: bireyler kendilerine yönelik durumları ve eylemleri rasyonel biçimde düşünüp inceleyerek yararlarını en üst düzeye çıkarmayı, maliyet ve zararlarını en aza indirmeyi hedeflemekte veya eylemlere ilişkin bir ödül beklentisine girmektedir. Lider üyeye resmi ödüller yanında destek ve bilgi gibi resmi olmayan ödüller de sunabilir. Bu bağlamda lider-üye etkileşiminde liderin üyelerine sunduğu en önemli fayda veya ödüllerden biri de çalışanlarını iç gruba dâhil etmek olacaktır; çünkü iç grupta ödül mekanizması yer almaktadır ve böylelikle astın kararlara katılımı, yani daha fazla söz sahibi olması mümkün olacaktır. Üyeler bu duruma sosyal etkileşim bağlamında karşılık verme isteği duyacaktır. Bu durum üyenin örgüt yararına gönüllü davranışlar sergilemesine, lideriyle ilişkisinin *güven ve etkileme* üzerine kurulmasına neden olmaktadır. Eğer üye lideri ile olan etkileşim sonucunda bir fayda veya ödül elde edemiyorsa etkileşimden vazgeçecektir. Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, lider-üye etkileşimi teorisinin gelişmesinde sosyal etkileşim teorisinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

1.2.1.3 Dikey İkili Bağlantı Modeli

Dansereau, Cashman ve Graen (1973) tarafından geliştirilmiş olan dikey ikili bağlantı modelinin (Vertical Dyad Linkage Model) temelinde liderin üyelerini yönetme şekillerinin farklı olduğu, liderin farklı üyelerle farklı liderlik tarzları geliştirdiği görüşü

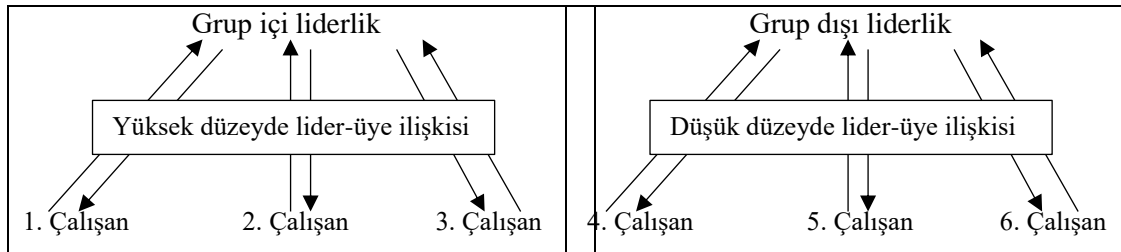
yer almaktadır. Dansereau, Graen ve Haga (1975) yaptığı çalışmada modelin ismindeki “ikili” kavramıyla kastedilen şeyin lider ile üye arasındaki ilişki olduğunu belirtmiştir. Böylelikle liderin tüm çalışanlarına aynı biçimde davrandığı savı geçerliliğini yitirmektedir. Liderle etkileşim içinde olan üyeler birbirlerinden bağımsız ve farklı bireyler olarak değerlendirildiğinde, lider ile üyelerinin her biri arasında birbirine benzemeyen ikili bir bağlantı meydana geldiği görülmüştür (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220-228; Brower vd., 2000: 229; Martin vd., 2010: 37, Özutku, 2007: 80). Dikey ikili bağlantı modeline göre liderlerin sergilemesi gereken tek bir liderlik modeli veya sergileyecekleri bir “ortalama liderlik modeli” de (Avarege Leadership Model) bulunmamaktadır. Liderin üyeleriyle ilişkileri dinamik olma özelliğindedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 228).

Lider-üye etkileşim teorisinin kuramsal temelleri dikey ikili bağlantı teorisi üzerine kurulmuştur. Dikey ikili bağlantı modelinde de lider-üye etkileşiminde olduğu gibi ikili arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır, fakat zamanla bu model gelişerek ikili ilişkilerin işleyişini ve unsurlarını içeren bir sistem haline gelmiş; daha sonra bağımsız bir davranış modeline dönüşerek lider-üye etkileşimi olarak adlandırılmaya başlamıştır (Scandura, Graen ve Novak, 1986: 580; Jex ve Britt, 2008: 321). Schriesheim, Castro ve Cogliser (1999: 64) yaptıkları çalışmada her iki teoride de grup içerisinde farklı ikili ilişkilerin olduğunu, sadece dikey ikili bağlantı modelinin lider-üye etkileşim teorisinden üyeler hususunda ayrıştığını söylemiştir. Dikey ikili bağlantı modelinde ikili ilişkilerde “müzakere özgürlüğü” kavramı esas alınmaktadır. Buna karşılık lider-üye etkileşim teorisinde liderle üyeler arasında gerçekleşen karşılıklı değişim ve etkileşim esnasındaki kalite düzeyinin ne olduğuna odaklanılmış ve bunun ölçülmesine daha fazla önem verilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

Dikey ikili bağlantı modelindeki dikey kavramı lider ile üye arasındaki ilişkinin şekline işaret etmektedir. Winkler’e (2010: 48) göre bu ilişki iki farklı şekilde tezahür edebilir. İlki, çalışanların iş sözleşmeleri ve iş tanımları içerisinde yer alan formal ilişkiden oluşmaktadır. Bu ilişki türü düşük düzeyde lider-üye ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. İkinci ilişki türü ise liderin formal ilişkiden çok etkilemeyi esas alan, karşılıklı onaya ve rızaya bağlı, işin getirdiği sorumlulukların yanında güven, saygı ve karşılıklı etkiyi de içeren ilişki şeklindedir (Jex ve Britt, 2008: 321). Liderin üyeleri ile olan ilişkisi tekdüze olmayan bir özellik taşımaktadır. Liderler zamanlarının kısıtlı olması

sebebiyle bazı üyeleriyle yakın bir ilişki geliştirip daha fazla vakit geçirerek onlara daha fazla bilgi, imkân ve kaynak sağlamakta, böylelikle aralarında gelişen lider-üye ilişkisi yüksek düzeyde olmaktadır. Diğer üyeleriyle ise formal bir ilişki yürüterek düşük düzeyde bir lider-üye ilişkisi içerisinde bulunmaktadır (Martin vd., 2010: 38). Liderin yüksek düzeyde ve yakın etkileşimde bulunduğu üyeleri iç grupta (in group) yer alırken, diğer üyeleri ise dış grupta (out group) yer almaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider, grup içerisindeki kişileri kendi kriterlerine göre sınıflandırmaya tutarak aralarından bazılarını seçmektedir.

Liderler zamanla örgütte kendilerine benzer ve yakın olan bazı üyeleri ile diğerlerine göre daha iyi ilişkiler kuracak ve onları iç gruba dâhil etmek isteyecektir (Yu ve Liang, 2004). İç grupta yer alan üyeler diğerlerine göre liderlerine daha fazla güven duymakta, onunla daha iyi geçinmekte, daha yüksek performans sergilemekte ve daha fazla sorumluluk almak istemektedir. Bütün bunlara ek olarak liderler bu üyeleriyle daha fazla bilgi ve sır paylaşmakta ve onları diğerlerinden daha fazla takdir etmektedir (Jex ve Britt, 2008: 321). Gerek zaman gerekse kaynak kısıtları sebebiyle dış grupta yer alan üyeler iç gruptakilere göre bazı dezavantajlara sahip olacaktır. Bolat (2011) yaptığı çalışmada iç grup ve dış grupta yer alan kişilerin yaşadığı tükenmişlik seviyesini ölçmüştür. İç gruptaki çalışanlar daha önce yüksek performans göstermiş kişilerden olacağından kendilerinden beklenen iş yükünü rahatlıkla yerine getirebilecek bilgi ve deneyime sahiptir. Sonuçta iç gruptaki çalışanların dış gruptaki çalışanlara göre daha az iş stresi yaşadıkları, işleri üzerinde daha fazla iş kontrolüne sahip oldukları ve daha az tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur (Bolat, 2011: 75). Lider ile çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler Şekil 1.4'te gösterilmiştir:



Kaynak: Northouse, 2004: 150 (Akt: Winkler, 2010: 48).

Şekil 1.4. Lider-Üye Etkileşiminde İç Grup-Dış Grup İlişkisi

Şekil 1.4'te görüldüğü gibi lider iç grubunda bulunan çalışanları ile yüksek kalitede, dış grubunda yer alan çalışanları ile düşük kalitede etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Liderin her çalışanı ile benzersiz bir ilişki içerisinde olması lider-üye etkileşiminin temel felsefesiyle tutarlılık göstermektedir (Brower vd., 2000: 229; Liden ve Graen, 1980: 451).

Lider kimlere iç grupta yer vereceğine belli kriterlere bakarak karar vermektedir. Lider ilk olarak üyenin karakterine ve demografik özelliklerine bakarak bir ön fikir edinmeye çalışır (Winkler, 2010: 48; Bolat 2011: 67). Liderin ilk izlenimi olumlu olduğu ise önce karşısındaki kişiye kapasitesi ölçüsünde sorumluluk içeren görevler vererek onu test edecektir. Üye başarılı olduğu ölçüde lider ile arasındaki etkileşim olumlu yönde gelişecek ve liderin iç grubunda yer alacaktır (Jex ve Britt, 2008: 321). Üyenin göstereceği performans onun iç grupta mı yoksa dış grupta mı yer alacağını belirlemektedir. Liden, Wayne ve Stilwell'a (1993) göre lider ile üye arasındaki etkileşim, uyum ve benzerlik bu ilişkinin gelişmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Yani lider ile üye arasında ortak yönler varsa ve bu üye işinde yetkin biriyse aralarındaki etkileşim olumlu olacaktır.

1.2.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-üye etkileşim teorisi (Leader-Member Exchange Theory) literatüre Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından kazandırılmıştır. Bu teoride geleneksel liderlik modellerinde olduğu gibi liderin kişisel özelliklerine, hangi durumda nasıl davranacağını gösteren liderlik tarzlarına veya durumsal koşullara odaklanmak yerine tamamen lider ile astları arasındaki etkileşimin niteliğine odaklanılmıştır (Bolat, 2011: 74).

Lider-üye etkileşim teorisi liderin iç veya dış grubundaki üyeleriyle tek bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığını, her bir üyesine farklı davranışlar sergilediğini, böylelikle farklı düzeyde ilişkiler geliştirdiğini belirtmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 194-195; Ordun ve Aktaş, 2014: 122). Lider-üye etkileşimi liderle üye arasında karşılıklı oluşan ilişki ve etkileşim olarak tanımlandığından, bu teoride çalışan kavramından farklı olarak 'üye' kavramı liderin yönetiminde ve kendi grubu içerisinde bulunan kişileri kapsamaktadır. Liderin her çalışanı ile farklı ilişkiler

geliştirmesi sonucunda paylaşılan duygular ve duygusal tepkiler, karşılıklı uyumlu hale getirilmiş planlar, hedefler ve karşılıklı güven, kurulan ilişkinin kendine özgü ve benzersiz olduğunu ortaya koymaktadır (Martin vd., 2010: 36-60). Liderle üye arasındaki ilişkide tarafların sahip olduğu somut veya soyut kaynakların karşılıklı değişimi söz konusu olmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 522). Bu ilişki bağlamında iki farklı davranış biçimi ortaya çıkacaktır. Lider bazı çalışanlarına daha sıcak ve arkadaşça, bazılarına ise formal iş gerekleri doğrultusunda daha mesafeli davranacaktır. Bu da liderin çalışanları arasında iç grup/dış grup ayrımının doğmasına sebep olmaktadır.

Liderin zaman ve kaynaklarla ilgili karşılaştığı kısıtlar da bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Zaman darlığı nedeniyle lider ancak kilit konumdaki üyelerinin birkaçı ile yakın ilişki geliştirebilir. Diğer üyelerle formal iş sözleşmesinin gerektirdiği koşullarda, belirli bir hiyerarşi ve kurallar çerçevesinde etkileşim kurmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Dolayısıyla lider ile iç veya dış grubundaki üyeleri arasında gelişen etkileşimin kalitesi farklı olacaktır. Bu etkileşimin kalitesini ise liderin ve üyelerin birbirlerine karşı duydukları güven ve saygı belirlemektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2010: 316). Lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinin yüksek olması ve bilgi paylaşımının fazla olması bu çalışanların kararlara katılım düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum söz konusu çalışanların örgüte daha fazla bağlılık duymasına ve vatandaşlık davranışı sergilemesine yol açmakta (Gerstner ve Day, 1997), onları işten ayrılma ve yıkıcı çatışma gibi olumsuz davranışlardan kaçınmaya yöneltmektedir (Dulebohn vd., 2012). Ayrıca kaliteli bir ilişki yüksek düzeydeki güven, destek ve etkileşim sıklığına işaret etmekte olup hem formal hem de informal ödüllerin karşılıklı değişiminin fazla olduğu anlamına gelmektedir (Cogliser ve Schriesheim, 2000; Dienesch ve Liden, 1986). Düşük kalitedeki etkileşim ise lider ile üye arasındaki güven ve desteğin az olması ve pek fazla etkileşimin gerçekleşmemesi anlamına gelmektedir. Burada dikkat edilecek önemli bir husus, lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinin sürekli değişim gösteren bir yapıya sahip olduğudur (Philips ve Bedeian, 1994: 990).

Lider-üye etkileşiminin iş yaşamı ve iş çıktıları üzerinde önemli etkileri vardır; çünkü lider her üyesiyle eşsiz ve benzersiz bir ilişki kurmakta, bu da hem işletmeye hem de bireylere olumlu ve faydalı bir şekilde yansımaktadır (Jex ve Britt, 2008: 322). Başka

bir ifadeyle, lider-üye etkileşimi sonucunda oluşan etkili liderlik tarzı tarafların pek çok fayda elde etmesini sağlamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 219). Bir çalışanın iş motivasyonunu, memnuniyetini ve örgütte nasıl davranması gerektiğini belirleyen en önemli etkenlerden birinin liderin davranışları bilinmektedir. Bu yüzden çalışan lideri ile kaliteli bir ilişki kurarsa işinde olumsuz durumlarla karşılaşmayacak, işine bağlılığı artacak, örgüt yararına gönüllü davranışlar sergileyecek ve çatışma ortamından uzak, üretken ve verimli olacaktır.

1.2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Dienesch ve Liden (1986: 624-625) etkileşim kalitesinin katkı, bağlılık (sadakat) ve etki olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür. Daha sonra bu araştırmadan hareketle Liden ve Maslyn (1998: 49-50) geçmiş çalışmaları temel alarak yaptıkları çalışmada tüm boyutları incelemiş ve ampirik araştırmalarla desteklenen dördüncü bir alt boyut geliştirmiştir. Bu boyut profesyonel saygı olarak adlandırılmıştır.

1.2.3.1. Katkı Boyutu

Lider-üye etkileşiminin ilk boyutu olan katkı (contribution) etkileşimde bulunan her bireyin örgütsel amaçlara katkı yapması gerektiğini ileri sürmektedir (Jex ve Britt, 2008: 322). Yani bu boyutla lider ile üyenin etkileşim içerisindeyken buldukları işletmeye veya yaptıkları işe sundukları katkı kastedilmektedir (Davis ve Gardner, 2004: 459). Dienesch ve Liden (1986) katkı boyutunu ‘tarafların karşılıklı açık veya gizli amaçları doğrultusunda ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetlerin algılanan miktarı ve kalitesi’ olarak tanımlamaktadır. İş odaklı faaliyetlerin miktar veya kalitesinin ölçümünde temel olan, üyenin iş tanımının dışında bulunan işleri yapmasında veya sorumluluklar üstlenmesinde gösterdiği gayret düzeyi ile liderin üyeye bu faaliyetlerin yapılmasında sağladığı kaynak ve imkân seviyesidir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Lider-üye etkileşiminde üyenin işle ilgili davranışlarının miktarı, kalitesi ve yönü oluşacak etkileşim kalitesinin düzeyini göstermek açısından önem arz etmektedir (Davis ve Gardner, 2004: 459). Katkı boyutu örgütün amaçlarına ulaşmasında tarafların birbirleri için sergiledikleri eylemleri ifade eder (Liden ve Maslyn, 1998: 45). O’Donnell’e (2009) göre ise katkı, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada üyelerin liderin

talep ve isteklerini kabul ederek bu talepler doğrultusunda sergiledikleri rol ötesi davranış ve çabalarıdır (Akt: Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 296).

Graen ve Scandura'a (1987) göre katkı boyutu rol oluşturma süreci ile bağlantılıdır. Rol oluşturma sürecinde lider üyeye bazı görevler yükleyerek onun işi başarıp başaramama durumunu değerlendirmekte, bu doğrultudaki yeteneklerini keşfetmeye çalışmakta ve kendisini geliştirmesi için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bunun karşılığında üye ise kendisine yüklenen görev ve sorumlulukları kabul ederek veya reddederek liderin talebine karşılık vermektedir (Dockery ve Steiner, 1990). Böylelikle üyelerin sunacağı katkılara göre liderler onları ödüllendirmekte ve çeşitli kaynaklar sunmaktadır.

Yukarıda bahsedildiği gibi bu davranışların sergilenmesi sadece tarafların yararına olmakla kalmayıp işletme açısından da önemlidir. Üyelerin iş tanımlarının ötesine geçip ilave sorumluluklar üstlenmesi literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramıyla tanımlanmaktadır (Deluga, 1994). Çalışanlar rol ötesi davranışlar sergileyerek liderleri ile olumlu ve yakın ilişkiler kurmayı arzu etmekte, böylelikle yüksek kalitede bir etkileşim oluşturmak istemektedir. Lider çalışanları ile ne kadar yüksek kalitede etkileşim içerisine girerse üyelerin sunacakları katkıyla işletmeye o kadar fazla olumlu etkileri olmaktadır. Dolayısıyla katkı boyutu üyenin iş performansı ile yakından bağlantılıdır (Wayne ve Green, 1993).

Üyeler fazladan çaba ve performans sergilerken liderden kendilerine rehberlik etmesini, çeşitli fiziksel kaynaklar ve imkânlar sunmasını istemektedir. Katkı olgusuna sadece lider tarafından değil üyeler tarafından da bakılarak liderin üyelerine sunduğu fon, malzeme vb. imkân ve kaynakların da önemli olduğu vurgulanmaktadır (Cevrioğlu, 2007: 41). Deluga ve Perry'ye (1994) göre katkı boyutu, hem liderin hem de üyelerin çeşitli kazanımlar elde ettiği bir sürece işaret eder.

1.2.3.2. Etki Boyutu

Lider ile üye arasında ortaya çıkan karşılıklı kişilerarası etkileşim düzeyi etki boyutu (affect) olarak adlandırılmaktadır (Jex ve Britt, 2008: 322). Dienesch ve Liden'e (1986, 625) göre etki boyutu lider ile üye arasında mesleki veya profesyonel yetenekler yerine öncelikle kişilerarası çekiciliğe dayanan karşılıklı beğenidir. Karşılıklı etki iş

ilişkileri ve tanımları dışında kalır ve lider ile üye arasında oluşacak samimiyeti, ilgiyi ve gerçeklik algısını ortaya koyar. Bu açıklamalardan karşılıklı beğenin olmadığı ve sadece iş ortamında oluşan bir iletişimde etki faktörünün hiçbir öneminin olmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1019). Bu sebeple sadece iş için kurulan, zorunlu, yapmacık ve dalkavukluk olarak algılanacak davranışların lider-üye etkileşimine etkisi olmayacaktır. Kişilerarası duygusal bağların güçlü olduğu durumlarda etki boyutunun LÜE kalitesini tek başına belirleyebilecek kadar güçlü olacağı görülmüştür (Liden ve Maslyn, 1998).

Etki faktörünün varlığı etkileşimde duygusal yönün varlığını göstermektedir. Bu bağlamda iş gerekleri dışında tarafların birbirlerine duydukları sevgi ve saygı önemlidir (Akkaya, 2015: 36). Bir anlamda karşılıklı beğeni olarak da algılanan etki boyutu çalışanın performansı ile ilişkili olmadığından katkı boyutundan farklıdır. Güçlü duygusal ilişkileri içeren etki boyutunun lider-üye etkileşim kalitesini olumlu yönde etkileyeceği Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Lider kişisel olarak benzerlik gösterdiği, kolaylıkla etkileşim veya arkadaşlık kurabileceği kişilerle iletişime geçmek ve bu kişilerle daha yakın ilişkiler geliştirerek onları iç grubuna dâhil etmek istemektedir.

1.2.3.3. Bağlılık Boyutu

Lider-üye etkileşim boyutlarından olan bağlılık (loyalty) iş ile ilişkili olmayan, fakat oluşacak etkileşimin düzeyini etkileyen ve ilişkiyi yönlendiren bir kavramdır (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Bağlılık boyutunu Jex ve Britt (2008: 322) lider ile üye arasındaki ilişkide karşılıklı olarak ortaya konulan desteğin miktarı olarak tanımlamaktadır. Bağlılık boyutu çalışanların birbirlerinin kararlarına ve yaptıkları hareketlere sahip çıkma, saygı duyma ve diğer kişilere karşı birbirlerini savunma düzeyini ifade eder (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Ayrıca bağlılık boyutu lider-üye etkileşiminde tarafların birbirlerinin kişilik özelliklerini ve amaçlarını kabul etmesi, dış çevrelerinde meydana gelen olumsuzluklara karşı birbirlerini korumaları anlamına gelir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Erkuş (2011) lider ile üyenin kişilik özellikleri ve tutumları arasındaki benzerliğin aralarında bağlılığın oluşmasına katkı sağladığını belirtmiştir.

Lider-üye etkileşiminde ortak amaçlara ulaşılmasında tarafların birbirlerine güven duyması ilişkinin gelişimi açısından önem arz etmektedir. Bu yüzden bağlılık faktörü hem liderin hem de üyelerin birbirlerinin karakterlerini ne ölçüde benimsedikleri ve davranışlarını ne derece desteklediklerini göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Bu faktör lider ile üye arasındaki uyum derecesini, tarafların birbirlerine ne derecede güvendiklerini, kararlarına ne kadar saygı duyduklarını ve ilişkilerinin ne derece ikiyüzlülükten uzak ve gerçekçi olduğunu göstermektedir. Liderler ellerindeki kaynak veya ödülleri sorumluluk alan, daha fazla sadık olan ve bağlılık düzeyi yüksek üyelerine vermektedir (Bauer ve Green, 1996: 1542; Liden ve Maslyn, 1998: 50). Üyelerin liderlerine bağlılıkları arttıkça ilişkinin devamlılığı sağlanmakta (Liden ve Maslyn, 1998: 47) ve giderek daha da artan etkileşim kalitesi ile farklı girişimler ve çalışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Uğurluoğlu, Köse ve Köse (2015) tarafından yapılan çalışmada LÜE'nin bağlılık boyutu ile hizmetkâr liderlik davranışları arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda bağlılık boyutunun çalışanların iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı bulunmuştur (Bulut, 2012; Law-Penrose vd., 2015: 63).

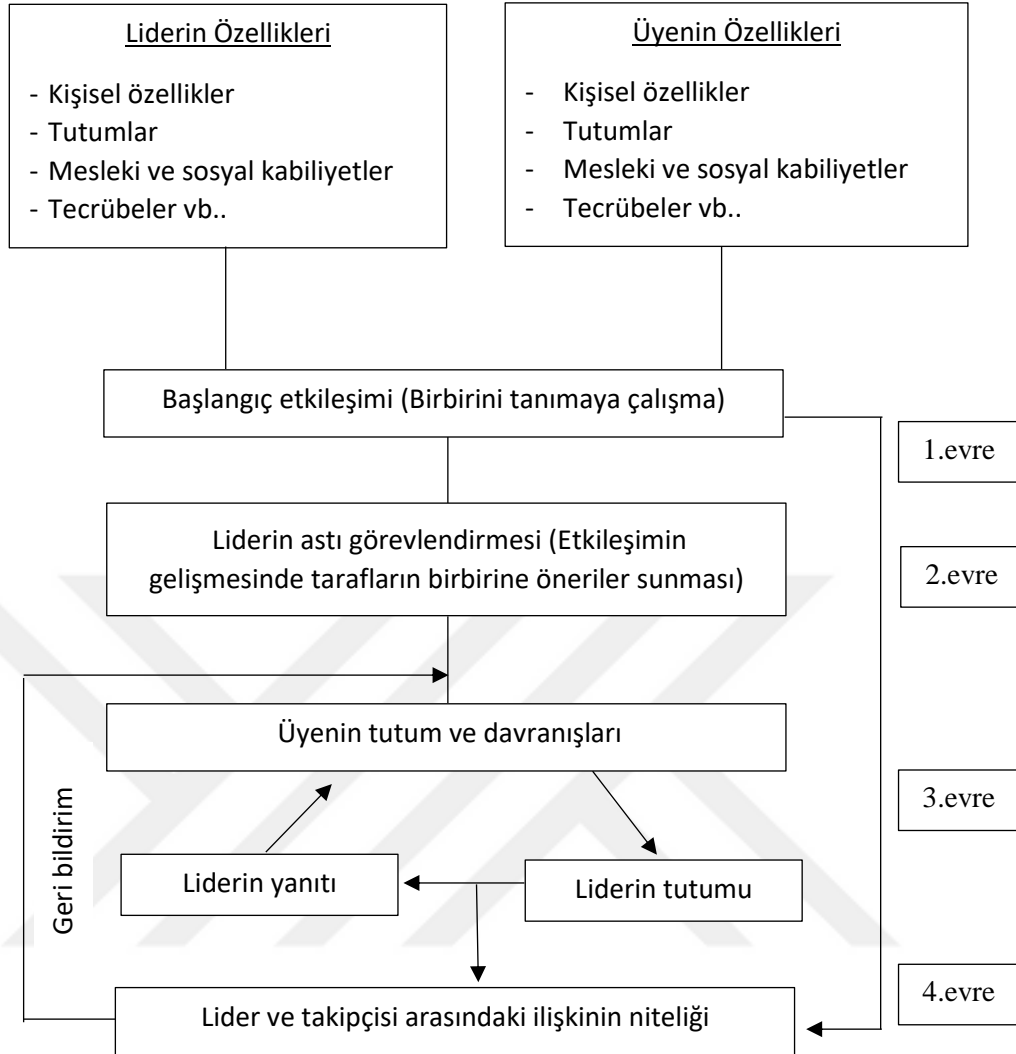
1.2.3.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Profesyonel saygı (professional respect) boyutu üyelerin formal iş çerçevesi içinde bulunan veya bunun dışında kalan iş bağlantılarını kullanarak itibar kazanmaya çalışmasıdır (Jex ve Britt, 2008: 322). Liden ve Maslyn (1998: 50) profesyonel saygıyı “etkileşim içerisindeki lider ve üyenin birbirleriyle ilgili örgüt içinde veya dışında sahip oldukları saygınlık derecesine yönelik algıları” olarak tanımlamıştır. Bu boyut, lider ve üyenin karşılıklı olarak birbirlerine duydukları beğeni ve hayranlık düzeylerini belirtmektedir. Birbirlerini tanımadan veya etkileşime geçmeden önce tarafların birbirleri ile ilgili birtakım öngörülerini bulunmaktadır. Bu öngörüler tarafların işletmedeki itibarlarına, işle ilgili uzmanlıklarına, becerilerine, profesyonel yeteneklerine ve başardıkları işlere ilişkindir (Erkuş, 2011: 132; Ordun ve Aktaş, 2014: 124). Taraflar bu öngörüler temelinde birbirlerine güven ve mesleki anlamda saygı duyma davranışlarını sergilemeye veya sergilememeye yönelmektedir. Mesleki anlamda birbirlerine saygı duyan kişiler etkileşime olumlu başlamakta, taraflar arasında oluşan ilişkinin yakınlık derecesi daha da belirginleşmiş olmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998:

65). Bireylerin aralarında karşılıklı bir etkileşim oluşmasını sağlayan profesyonel saygı boyutu, lider-üye etkileşiminin kalitesi belirlenmektedir. Lider ve üyenin bilgi, yetenek, eğitim ve uzmanlık seviyeleri LÜE kalitesini giderek geliştirmekte ve değiştirmektedir. Yapılan çalışmalarda profesyonel saygı boyutunun karşılıklı güven (Liden ve Maslyn, 1998) ve örgütsel bağlılık (Greguras ve Ford, 2006) ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca Erkuş (2011) yaptığı çalışmada profesyonel saygı boyutunun liderin uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücü ile doğru yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, lider ile üye arasında oluşacak etkileşimin kalitesinin yüksek olması işletmede olumlu iş sonuçlarının oluşmasına neden olmakta, böylelikle işletmeler için önemli olan işgücü kaynağından en yüksek seviyede yararlanılmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında etkileşimin yüksek düzeyde olması tüm boyutların birden yüksek seviyelerde olacağı anlamına da gelmemektedir (Erkuş, 2011). Sonuçta lideri ile güçlü bağlar kuran, karar alma süreçlerine dâhil olan, yaptığı işe odaklanıp kariyerinde ilerlemek isteyen çalışanlar şiddetli rekabetin olduğu günümüz şartlarında, işletmelerinin varlık ve gelişmelerini sürdürebilmesi açısından avantaj oluşturmakta, liderlere işletmenin amaçlarına ulaşması konusunda yardımcı olmaktadır.

1.2.4. Lider-Üye Etkileşim Süreci

Lider ile üye arasında oluşacak etkileşimde liderin iç grup/dış grup ayrımına gitmesinde hangi faktörlerin etkili olduğu ve bu faktörlerin ilişkiyi ne derece etkilediği ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Etkileşimin nasıl geliştiği ile ilgili bir model Şekil 1.5'te gösterilmiştir:



Kaynak: Winkler, 2010: 49.

Şekil 1.5. Lider- Üye Etkileşim/Gelişim Süreci

Literatüre ilk kez Dienesch ve Liden (1986) tarafından kazandırılan model daha sonra Winkler (2010) tarafından yapılan araştırmalar doğrultusunda geliştirilmiştir. Lider-üye etkileşim sürecinin hangi evrelerden oluştuğu ve bu evrelerin hangi aşamaları temsil ettiği Şekil 1.5'te gösterilmektedir. Şekil 1.5'te gösterildiği gibi sürecin oluşmasında, ilişkinin kalitesini ve geleceğini belirlemede liderin ve üyenin özellikleri (karakteristikleri) önemli rol oynamaktadır. İlişkinin gelişimi üyenin lider üzerinde oluşturduğu ilk izlenime göre gerçekleşmektedir. Lideri ile yakın ilişki geliştiren üyenin iç gruba dâhil olup olmayacağı bu aşama sonrasında belirlenecek, ilişkinin kalitesi ise karşılıklı davranışların etki derecesine ve ilişkide hissedilen uyum düzeyine (Hollander, 1980) bağlı olarak oluşacaktır.

Graen ve Scandura (1987: 180) lider-üye etkileşim sürecine farklı bir açıdan bakmış ve Winkler'in (2010) geliştirdiği modelden farklı bir yol izlemiştir. Graen ve Scandura (1987) lider-üye etkileşim sürecini sırasıyla *rol üstlenme (role taking)*, *rol yapma (role making)* ve *rol rutinleşmesi (role routinization)* olmak üzere üç safhaya ayırmaktadır. Graen ve Uhl-Bien (1995) ise bu süreci *yabancı evresi*, *tanıdık evresi* ve *olgunlaşma evresi* olmak üzere üç safhaya ayırmıştır.

Şekil 1.5'te ilk evre *başlangıç etkileşimi* veya *yabancı evresi (stranger phase)* olarak tanımlanmakta olup liderin üyeleriyle ilk etkileşimi bu aşamada olmaktadır. Bu evrede gerçekleşen etkileşim düşük seviyede, görev ve beklentiler ise standart düzeydedir. Kişiler öncelikli olarak kendi beklenti ve ihtiyaçlarına yönelmektedir. Başlangıç etkileşimi lider ile üye arasında gerçekleşecek etkileşimin geleceğini şekillendireceği için büyük önem taşımaktadır. Bu ilk etkileşimde lider ve üyeler birbirlerini tanımamakta ve zihinlerinde oluşacak ilk izlenim için belirli kriterlere dayanarak karar vermekte olup karar verme süreci ise oldukça kısa sürmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 629; Bauer ve Green, 1996; Liden vd., 1993). Lider ile üyeler arasındaki ilk sosyal etkileşim bu aşamada başladığından taraflar arasındaki güven çok düşüktür. Bu aşamada oluşan etkileşimin kalitesi, etkileşimin ileride yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimine dönüşüp dönüşmeyeceğini ya da başlangıç aşamasında kalıp kalmayacağını belirlemektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 230; Dienesch ve Liden, 1986: 628).

Bauer ve Green'e (1996: 1543) göre bu evre "*rol alma (role taking)*" evresi olarak da anılmakta, lider ile üye arasında oluşan etkileşimde tarafların sergileyecekleri roller temelinde oluşan hususların bilişsel yönü dikkate alınmaktadır. Dienesch ve Liden (1986) tarafından ilk izlenime temel oluşturan ölçütlerle ilgili olarak bir çalışma yürütülmüş ve bu çalışma sonucunda lider-üye etkileşiminin oluşabilmesi açısından karşılıklı ilişki içerisinde bulunan tarafların birbirlerinin kişisel tutumlarını, yeteneklerini, mesleki ve sosyal kabiliyetlerini (Green, Anderson ve Shivers, 1996; Sparrowe ve Liden, 1997), karakterlerini ve deneyimlerini göz önüne alarak etkileşimin ilk evresini oluşturdukları görülmüştür. Birbirlerini pek fazla tanımayan iki tarafın etkileşime girmeden önce ilk izlenimlerini birbirlerinin demografik özelliklerine bakarak da şekillendirdikleri bulunmuştur. Kişilerin yaş, eğitim, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özelliklerinin LÜE üzerindeki etkisi genel olarak bu evre ile

ilişkilendirilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Epitropaki ve Martin, 1999; Zhang, Wang ve Shi, 2012). Lider ile üyenin benzer yaş, eğitim, cinsiyet ve etnik kökene sahip olması etkileşimin ilk aşamasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yardım etmekte, üyenin iç gruba dâhil olma olasılığını artırmaktadır. Epitropaki ve Martin (2015) yaptıkları çalışmada lider ile üye arasında cinsiyet farkının oluşan etkileşimin kalitesini düşürdüğünü, aynı cinsiyete sahip lider ile üyenin daha kaliteli bir etkileşim kurduğunu göstermiştir. Örneğin ırkçı beyaz bir lider, önyargıları sebebiyle siyahi bir çalışanını kategorize ederek onu etkileşim içerisine almak istemeyebilir. Bu durumda ortaya çıkacak olan lider-üye ilişkisinde üyenin gösterdiği davranış ve performans da pek önemli olmamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 627-629). Benzer bir araştırma Kaşlı ve Seymen (2010) tarafından lider ve üyenin yaşına ilişkin olarak, Tanrıverdi ve Kahraman (2016) tarafından ise eğitim seviyelerine ilişkin olarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda tarafların söz konusu demografik faktörler açısından farklılık göstermesinin etkileşimi etkilediği ve kalitesini düşürdüğü tespit edilmiştir. Hem üyenin hem de liderin davranış, düşünce ve demografik özellikleri ile ilgili karakteristik özelliklerinin benzerliği ilk iletişimin yüksek düzeyde olmasına önemli katkıda bulunmaktadır (Kaşlı ve Seymen, 2010). Lider ile üye arasında algılanan benzerliğin ve tecrübelerin kurulacak etkileşimde önemli bir rol oynayacağı, kendilerini birbirlerine yakın hissedilen lider ile üyenin daha kaliteli etkileşim oluşturacağı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993). Bunun yanında lider ve üyenin demografik özelliklerinin oluşturacakları etkileşimde etkili olmayacağı sonucuna ulaşan bazı araştırmalar da bulunmaktadır. Phillips ve Bedeian (1994), Murphy ve Ensher (1999) ve Liden, Wayne ve Stilwell (1993) lider ile üyenin aynı yaş, eğitim düzeyi veya cinsiyete sahip olmalarının onları birbirlerine yakınlaştırmadığını, bu faktörlerin üyenin liderin iç grubunda yer almasında bir etkisinin olmadığını bulmuştur.

Yukarıda verilen ölçütlere göre ilk izlenimi oluşan lider, ikinci evrede üyeyi görevlendirmektedir. Lider sahip olduğu ön izlenim doğrultusunda üyesiyle etkileşim kurmanın ilk basamağını oluşturmak için üyeyi sınamak ve becerisini test etmek istemektedir. LÜE modelinde ikinci evre olan bu aşama *deneme süreci* olarak da adlandırılmaktadır. Bu evrede lider üyenin yapmasını istediği işleri belirtip kendisine görev ve sorumluluklar yükleyecektir. Sınırlı etkileşim ve paylaşımın yer aldığı bu

evrede taraflar karşılıklı değerlendirmeler yapmakta ve birbirlerini tanıma yönünde ilk adımlarını atmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 230-232). Liderin test etmek istediği üyesine verdiği işler formal iş tanımlarının ötesindeki işlerdir. Lider üyesinin bu görevleri yerine getirip getirmemesine ve sergileyeceği fazladan rol beklentilerine bağlı olarak etkileşimi devam ettirecektir (Lunenburg, 2010: 2).

Lider-üye etkileşim modelinin üçüncü evresinde karşılıklı oluşan taleplere karşı üye ve liderin tutum ve davranışları ve liderin üyenin davranışlarına cevabı yer almaktadır. Bu aşama *ortaklık evresi* (Ordun ve Aktaş, 2014: 122) veya *tanıdık evresi* (*acquaintance stage*) olarak da tanımlanmaktadır. Kişiler artık standart görev tanımlarının ve sorumluluklarının ötesine geçmiş olup karşılıklı etkileşim sonucu birbirlerinden beklentileri gelişmiştir. Burada üyenin lideri ve işletmesiyle ilgili tutum ve davranışları, liderinin kendisine verdiği işler sonucunda göstereceği performans üzerinde etkili olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227). Eğer üye bu aşamada liderine karşı olumlu duygular besliyorsa, sadece sergileyeceği iş performansının yeterli olmadığını düşünerek onu etkilemek için işle ilgisi olmayan davranış veya taktiklere de yönelmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 629). Diğer taraftan liderin üyelerle yüksek kalitede bir etkileşim oluşturma ve olumlu bir ilişki kurma çabasına karşılık üye olumlu yanıt vermek istemeyebilir. Bu durumda etkileşim kalitesi düşük olacaktır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Verilen görevleri başarıyla tamamlasa bile üyeye karşı olumlu tutuma sahip olmayan lider onunla yakın bir ilişki geliştirmemekte, sergilediği performansa karşılık vermemektedir. Kısaca, liderin ve üyenin tutumları, davranışları veya özellikleri uyumadığı sürece etkileşim gelişmemektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 627-629). Lider, üyeleri tarafından ortaya konan rol ötesi davranışlara ve katkılara ilişkin bir değerlendirmede bulunmaktadır. Kendisi tarafından verilen görev, rol ve işleri başarıyla yerine getiren üyenin çabalarına ve performansına karşı olumlu tutum besleyen liderler, üyelerini destekleyerek, daha fazla yetki vererek, serbestlik ve avantajlar sağlayarak yanıt vermektedir (Bauer ve Green, 1996; Goldberg ve McKay, 2015: 383). Graen ve Scandura (1987) bu aşamayı tarafların karşılıklı "*rol yapma (role making)*" aşaması olarak adlandırmaktadır. Tarafların karşılıklı beklentilerinin olduğu bu aşamada beklentilerin karşılanması için belirli rollerin sergilenmesi gerekmektedir. Lider ile üye iş tanımında yer alan rollerinin dışında farklı rol ve davranışlar sergilemektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 629; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Dockery ve Steiner, 1990).

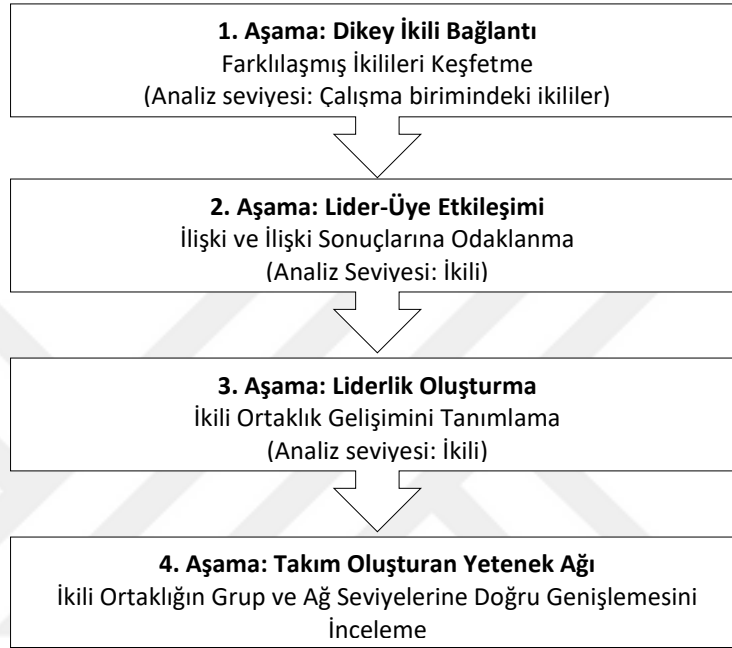
Liderler bu üyeleri ile güven, sevgi ve karşılıklı saygıya dayanan olumlu ilişkiler kurmaktadır. Liderin dış gruptakilerle ilişkisi sadece iş sözleşmesi ve üye için tanımlanmış rollerle sınırlı olup bu gruptaki üyeler yalnızca rutin işleri yapmaktadır. Bu kişilerle daha resmi ve düşük nitelikli ilişkiler kurulmaktadır (Murphy, Wayne, Liden ve Erdoğan, 2003: 64). Lider iç gruptakilerle daha yakın olmaktadır. Bu grupta taraflar birbirlerine daha fazla güvenmekte, daha fazla saygı duymakta ve her durumda birbirlerini desteklemektedir. Bu aşamadan sonra meydana gelen etkileşimlerle birlikte lider ile üye arasında gerçekleşecek etkileşimin kalitesi hemen hemen belirlenmiş olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Dördüncü ve son evrede lider ile üye arasındaki etkileşim biçimlenmiş olup taraflar artık birbirlerini iyi tanımaktadır. *Olgunluk evresi (maturity stage)* olarak adlandırılan bu evrede tarafların paylaştıkları ortak bir geçmişleri bulunmaktadır ve her iki taraf da birbirleri adına çalışmaya ve çaba sergilemeye başlamaktadır. Böylelikle her iki taraf hedeflerini ve kariyer planlarını birbirlerine bağımlı olarak belirlemekte ve karşılıklı faydalı davranışlar sergilemektedir. Bu evrede lider ile üye arasındaki etkileşimin yüksek veya düşük kalitede olup olmayacağı belirlenmektedir (Goldberg ve McKay, 2015: 383). Lider ile üye arasında gerçekleşen yüksek düzeydeki etkileşim güveni, saygıyı, bağlılığı ve performansı artırmaktadır. Kişisel amaçlara ulaşmada daha önce karşılıklı sergilenen rol ve davranışlar tekrarlanmakta ve yüksek etkileşim döngüsü de zaman içinde gelişim göstermektedir. Yani lider ile üye arasında gerçekleşen yüksek düzeydeki etkileşim taraflar arasında oluşacak güveni, saygıyı, bağlılığı ve performansı arttırdıkça sergilenen roller de rutinleşecektir. Harrison, Price ve Bell'in (1998) "*rol rutinleşmesi (role routinization)*" olarak adlandırdığı bu aşama lider ile üye arasında karşılıklı sergilenen rollerin bir döngü içerisinde sıklıkla sergilenmesini ifade etmektedir. Bu döngü kesintiye uğramadıkça etkileşim yüksek derecede karşılıklı güven, bağlılık ve desteğin olduğu bir noktaya doğru gitmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698-700).

1.2.5. Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Gelişim Aşamaları

Lider ile üye arasındaki etkileşimin üyeden üyeye değişim gösterdiği bilinmektedir. Liderler iç gruba dâhil ettikleri üyelerin hepsine aynı liderlik tarzları sergilemedikleri gibi, dış grup içerisinde kalan her üyeye karşı da farklı davranışlarda

bulunarak her bir üye ile farklı kalitede etkileşim kurmaktadır. Liderlerin iç gruptaki üyeleri ile yüksek kalitede etkileşim içinde olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda Graen ve Uhl-Bien (1995: 229) yaptıkları çalışmada lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesinin algılanmasında anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Şekil 1.6'da etkileşim kalitesinin gelişim aşamaları gösterilmiştir:



Kaynak: Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226.

Şekil 1.6. Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Gelişim Aşamaları

Şekil 1.6'ya göre Graen ve Uhl-Bien (1995) lider-üye etkileşimini *dikey ikili bağlantı*, *lider-üye etkileşimi*, *liderlik oluşturma* ve *takım oluşturan yetenek ağı* olmak üzere dört aşamaya ayırmaktadır. İlk üç aşama daha önce açıklanan süreçle benzerlik göstermektedir. İlk aşamada ikili ilişkilerin nasıl oluştuğu keşfedilmektedir. İşletmedeki çalışma gruplarında yer alan ikili ilişkilerin yapısı ve oluşumu açıklandıktan sonra ikinci aşama olan LÜE aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada lider ile üye arasındaki ilişki ortaya konmakta ve bu ilişkinin yapısı ve örgütler üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Üçüncü aşama olan liderlik oluşturma aşamasında yüksek kaliteli etkileşimin işletmelerde ne gibi sonuçlar doğurduğu, ikili etkileşimin bireysel, örgütsel ve bağlamsal açıdan ne tür faydalar sağladığı ve bu faydaların ancak kurulan ikili ilişkiler sayesinde gelişmekte olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda lider ile üye arasında kurulan

her etkileşimin aynı olmadığı, her üyeyle farklı ilişkiler kurulduğu ve liderlerin ortalama bir liderlik tarzı sergilemedikleri de vurgulanmıştır. Bunun üzerine Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanlardan liderlerinin tarzını yorumlamaları istenmiş, çalışanların aynı kişi ile ilgili farklı yorumlarda buldukları görülmüş ve ortalama liderlik tarzı görüşünün geçerli olmadığı bu şekilde ispatlanmıştır. Bu yüzden liderlerin sergilemeleri gereken liderlik modeli etkili liderlik olduğu görüşüne ulaşılmıştır; çünkü lider-üye etkileşiminde lider, etkili liderlik davranışları sergilediği sürece daha eşitlikçi algılanmaktadır. Etkili liderlikte önemli olan yüksek kalitedeki ilişki seviyesine erişmektir. Eğer liderler üyeleri ile yüksek kaliteli ilişki kurma hususunda eğitilirse etkili liderlik artmakta ve üyeler tarafından liderleriyle oluşturdukları etkileşim daha kaliteli ve eşitlikçi olarak algılanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225-236).

En son aşama olan dördüncü aşamaya kadar araştırmacılar, örgütsel sınırlar içerisinde grup halinde bulunan üyeler ve lider arasındaki ilişkinin yapısına ve gelişim sürecine odaklanmış olup örgütsel düzeyde oluşan ve örgütler arasındaki ilişkilere odaklanmamıştır. Bu aşamada lider-üye ilişkilerinin en etkin şekilde daha büyük gruplara nasıl uyumlaştırabileceği, şirket birleşmelerinde bu ilişkilerin nasıl ilerletilebileceği, yapılması gereken şeyin sıradan bir LÜE sürecini takip etmek mi yoksa daha farklı bir liderlik tarzı oluşturmak mı olduğu konularına odaklanılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 233-235).

1.2.6. Lider-Üye Etkileşim Kalitesine Etki Eden Faktörler

Lider ile üye arasında oluşacak etkileşimin niteliği, üyelerin yaş ve cinsiyet gibi demografik özelliklerine, fiziksel özelliklerine ve mesleki tecrübelerine göre şekillenmekte olup liderler üyelerini iç ya da dış gruba dâhil etme kararını üyelerinin bu özelliklerine bakarak almaktadır. Daha sonra tarafların birbirlerini tanımaları ve etkileşime geçmesiyle birtakım özellikler devreye girmektedir. Bireylerin kişilik özelliklerinin lider ile üyelerin ilk karşılaşmaları sonrasında gelişen ilişkiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Bono ve Judge, 2004; Dienesch ve Liden, 1986).

Liden vd.'e (1997) göre lider ile üye arasında oluşacak olan etkileşimin kalitesinde dört faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler: astların kişisel özellikleri (subordinate characteristics), liderin kişisel özellikleri (leader characteristics), etkileşimsel değişkenler (interactional variables) ve bağlamsal değişkenlerdir (contextual variables) (Akt: Martin vd., 2010: 46).

Lider ile üyeleri arasında oluşacak etkileşimin kalitesine etki eden unsurları Kang ve Stewart (2007: 533), Dulebohn vd. (2012: 1717) ve Ürek (2015) incelemiştir. Bu unsurlar Tablo 1.5'te gösterilmiştir:

Tablo 1.5. Lider -Üye Etkileşim Kalitesine Olumlu Etki Eden Faktörler

| Lider-Üye Etkileşim Kalitesine Etki Eden Faktörler | | | |
|--|---|--|---|
| Üyenin Özellikleri | Liderin Özellikleri | Kişilerarası Etki | Bağlamsal Değişkenler |
| -Vicdanlılık -Uyumluluk/geçimlilik -Dışa dönüklük -Açık bir kişilik -Olumlu ve olumsuz duygulanım (pozitif kişilik) -Kontrol odaklı olması -Performans -Çaba -Kariyer odaklılık -Özyeterlik -Özsaygı | -Ast hakkındaki beklentileri -Koşullu Ödül Davranışı -Dönüşümcü liderlik özellikleri -Liderin denetim genişliği -İlişki yönetimindeki başarı -Performans -Çaba -Özyeterlik -Sahip olduğu güç kaynakları -Etkileme taktikleri | -Algılanan benzerlik -Duygusal etkileşim/Beğenme - Karşılıklı güven -Öz sunum (Kendi Reklamını yapma) -Beğeni/dalkavukluk (Liderin Bildirdiği) -Beğeni/yağcılık (astın bildirdiği) -Birbirleri hakkındaki beklentileri | -İş ortamı -Örgüt kültürü -Örgütsel politikalar -Örgüt yapısı -Örgütsel iklim |

Kaynak: Kang ve Stewart, 2007: 533; Dulebohn vd., 2012: 1717.

1.2.6.1. Üyenin Özellikleri

Üyenin sahip olduğu bazı karakteristik özellikler lide-üye etkileşim sürecini şekillendirmektedir. Süreci şekillendiren başlıca karakteristik özellikler şunlardır: Vicdanlılık, dışa dönüklük, açıklık, olumlu ve olumsuz duygulanım, kontrol odağı, performans, çaba, kariyer odaklılık, yardımseverlik, uyumluluk/geçimlilik, özyeterlilik, öz saygı ve yardımseverlik.

Kontrol odağı bireyin kendisini etkileyen olaylar, kişiler veya davranışları kendi beceri ve davranışlarına mı yoksa kendisi dışındaki güçlere mi atfettiğine dair algısını ifade eder. İç kontrol odağına sahip bireyler çevrelerinde meydana gelen olayları kendilerinin değiştirebileceğine inanırken dış kontrol odaklı bireyler bu olayların dış unsurlarla ilgili olduğuna, bunu değiştirebilecek veya müdahale edebilecek bir güce sahip olmadıklarına inanmaktadır (Akın vd., 2007: 31). İçsel kontrol odaklı bireyler stres durumları ile daha kolay başa çıkabilen, çevrelerindeki olay ve durumları daha rasyonel değerlendiren, liderleri ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilen bireyler olup bu kişilerin liderleriyle yüksek kalitede etkileşim kurdukları görülmüştür (Kinicki ve Vecchio, 1994: 76; Martin vd., 2005: 142). Bu bireylerin liderleri tarafından kendilerine verilen rol ve görevleri yerine getirmede sergiledikleri performansın (Wayne ve Ferris, 1990; Deluga ve Perry, 1994; Bauer ve Green, 1996) ve çabanın (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001) LÜE üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur.

Olumlu duygulanıma sahip bireyler yüksek enerjili, yaşamdan zevk alan, mutlu kişiler iken olumsuz duygulanım sergileyenler öznel olarak sıkıntılı ve yaşamdan zevk alamayan, üzüntü ve atalet durumundaki kişilerdir. Bireyin olumlu ya da olumsuz duygulanımı iş tutumlarını etkilemektedir. Yüksek olumlu duygulanım sergileyen kişiler memnuniyet verici davranış ve eylemleri gözeten kişiler olarak daha az iş stresi yaşamakta, daha fazla iş tatmini duymaktadır. Yapılan araştırmalarda iş tatmininin olumlu duygulanım ile doğru yönlü, olumsuz duygulanım ile ters yönlü ilişkisinin olduğu belirlenmiştir (Watson, Clark ve Tellegen, 1988: 1063). Vasudevan (1993) olumlu duygulanımın LÜE kalitesini artıracığını, olumsuz duygulanımın ise LÜE kalitesini azaltacağını belirtmiştir.

Yapılan araştırmalara göre dışa dönük bireyler liderleri ve diğer çalışma arkadaşları ile daha kolay etkileşime geçebilen ve daha kolay sosyalleşebilen bireylerdir. Bu bireylerin değişime, gelişime ve yeniliğe açık kişilikleri liderleri ile etkileşimlerini etkilemektedir. Bu kişiler liderleri ile daha yüksek kalitede etkileşim gerçekleştirmektedir (Phillips ve Bedeian, 1994; Nahrgang vd., 2009; Bernerth vd., 2007; Lapierre ve Hackett, 2007). Costa ve McCrae (1995) ise çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinen ve toplumda uyumlu kişi olarak görülen bireylerin liderleri ile daha kolay ve açık iletişim kurduklarını, bu doğrultuda etkileşim kalitesinin daha yüksek olduğunu

belirtmiştir. Kariyer odaklı, öz yeterliliği ve öz saygısı yüksek olan bireylerin etkileşim kalitesinin de yüksek olduğu yapılan araştırmalarda bulunmuştur (Harris vd., 2007). Sonuç olarak yukarıda bahsedilen bu faktörlerin lider-üye etkileşim kalitesini arttırdığı, bu faktörlere sahip çalışanların liderleri ile daha güçlü ilişkiler kurabildiği, böylelikle örgütlerde olumlu çıktılarının oluşmasına katkı sağladığı bulunmuştur.

1.2.6.2. Liderin Özellikleri

Liderlerin kişilik özelliklerinin de LÜE kalitesi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Robbins ve Judge (2012: 386) lider ile üye arasında kaliteli ve yüksek düzeyli bir etkileşimin oluşması için her iki tarafın da ilişkiye yatırım yapması gerektiğini belirtmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, üyelerin karakteristik özelliklerine kıyasla liderin karakteristik özelliklerine daha az odaklanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda LÜE kalitesini etkileyen lider özellikleri Tablo 1.5'te gösterilmiş olup bu özellikler şöyledir: liderin ast hakkındaki beklentileri, liderin ödülle ilgili (koşullu) davranışları, dönüştürücü liderlik davranışları, liderin ilişki yönetimindeki başarısı, örgütteki performans ve çabası, liderin denetim alanı, liderin sahip olduğu güç kaynakları, öz yeterlilik algısı ve aşağı kademelere uygulayacağı etkileme taktikleri.

Liderlerin yakın etkileşimde buldukları üyelerinden birtakım beklentileri vardır. Lider özellikle yüksek beklentiler taşıdığı üyeleriyle daha fazla ilgilenmekte, onlarla daha fazla zaman geçirmekte ve onları işlerin başarılması hususunda daha fazla cesaretlendirmektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 89; Settoon, Bennett ve Liden, 1996). Lider sahip olduğu kaynakların ve gücün önemli bir kısmını bu üyeler için harcamak istemektedir. Liderin üyeleri ile ilgili birtakım beklentilerinin olması üyeler açısından performans ve motivasyon artışları ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca liderler yüksek beklenti içinde oldukları üyelerini gelecek vaat eden pozisyonlara yerleştirmekte, diğer üyelerini ise daha önemsiz mevkilere yerleştirip rutin görevlere atamaktadır. Koşullu ödül davranışı sergileyen liderler üyelerinin belirli görevleri yerine getirmesi ve belirli davranışları sergilemeleri durumunda ne tür ödüller alacaklarını önceden bildirmekte, üyelerine bu ödülleri nasıl elde edebilecekleri ile ilgili yol haritası çizmektedir. Sergileyecekleri davranışlar sonucunda ne tür ödüller elde edeceklerini bilen üyeler daha iyi motive olmakta, böylece liderleri ile daha kaliteli

etkileşim kurmaktadır (Wayne vd., 2002; Martin vd., 2010: 47). Aryee ve Chen'e (2006) göre eğer liderler ikramiye ve terfi gibi çalışanlar için önem arz eden faktörleri doğrudan ya da dolaylı olarak kolaylıkla kontrol edebiliyorsa, çalışanlar da bu ödüllere erişebilmek için liderleri ile daha iyi ilişkiler kurmayı tercih edecektir.

Dönüştürücü liderler takipçilerine özgüven kazandıran, sahip oldukları bütün yetki ve yeteneklerin farkına varmalarını sağlayan, onlara yeni bir vizyon kazandırıp örgütsel amaçları içselleştirmelerine yardımcı olan ve takipçilerine iyi bir rol modeli sunan kişilerdir. Örgütlerde bazen liderin sahip olduğu vizyonun çalışanlarca benimsenmediği, lider ve üyenin amaçlarının ve değer sistemlerinin benzerlik göstermediği bilinmektedir. Fakat tarafların benimsediği amaç ve değerlerin birbirleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Krishnan, 2005). Bu noktada takipçilerine bir vizyon kazandıran, bireyselleştirilmiş destek ve entelektüel bilgi birikimi sağlayan, takipçilerinin değişmelerini, gelişmelerini ve yenilenmelerini sağlayan dönüştürücü liderliğin bir katalizör görevi üstlenerek etkileşime katkıda bulunduğu görülmüştür (Wang, vd., 2005). Yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderliğin LÜE'nin bir öncülü olduğu, lider tarafından ne kadar fazla dönüştürücü liderlik davranışı sergilenirse LÜE kalitesinin de o derece arttığı vurgulanmaktadır (Henderson vd., 2009: 521; Basu ve Green, 1997; Howell ve Hall-Merenda, 1999).

Yapılan çalışmalarda liderin denetiminde olan kişi sayısının (span of supervision) fazla olmasının liderin iş yükünü artırdığı, iş yükü artan liderle üyeleri arasında oluşacak etkileşimin kalitesinin azaldığı bulunmuştur (Schyns vd., 2005; Green vd., 1996; Martin vd., 2010). Nahrgang vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada liderin üyesi ile ilişkisinin gelişmesinde sergilediği performans ve çabanın katkısı olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, liderlerin sahip oldukları mesleki öz yeterliliğin (Schyns vd., 2005), liderin alt kademelere uyguladığı etkileme taktiklerinin (downward influence tactics) ve sahip olduğu güç kaynaklarının LÜE kalitesinin belirleyicisi olduğu da bulunmuştur (Martin vd., 2010).

1.2.6.3. Etkileşimsel Değişkenler

Lider-üye ilişkisinde sadece liderin veya üyenin bir takım özellikleri değil, karşılıklı bir araya gelerek meydana getirdikleri duygular ve oluşturdukları etkileşim de önemli rol oynamaktadır. Birbirleri ile benzerlik gösteren lider ve üyeler mevcut görev ilişkilerinin yanında iş dışındaki konularda da etkileşim kurabilmektedir. Lider ile üye iletişime geçmeden ve birbirlerini tanımadan önce tarafların demografik özelliklerinin oluşacak ön izlenim üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (Tsui, Xin ve Egan, 1995). Yani lider ile izleyicisi arasında ne kadar çok ortak nokta varsa etkileşim kalitesi de o kadar yüksek olmaktadır. Bu kapsamda kişiler arası etkiyle ilgili bazı etkenler LÜE kalitesinde rol oynamakta olup bu etkenler Tablo 1.5'te gösterilmiştir. Bu etkenler algılanan benzerlik, duygusal etkileşim/beğeni, karşılıklı güven, liderin bildirdiği dalkavukluk, astın bildirdiği dalkavukluk, kendi reklamını yapma/öz sunum, kararlılık ve tarafların birbirleri hakkındaki beklentileridir.

Algılanan davranışsal benzerliğin LÜE kalitesi ile doğru yönde ilişkili olduğu bulunmuştur(Phillips ve Bedeian, 1994). Burada dikkat edilmesi gereken nokta lider ile üye arasında gerçek benzerliğin değil taraflarca algılanan benzerliğin bulunmasıdır. Gerçek benzerlikten daha önemli olan algılanan ve hissedilen benzerliktir. Liderin üyeye veya üyenin lideri ile bir benzerliğinin olup olmamasını kişilerin algıları belirlemektedir (Martin vd., 2010: 48; Turban ve Jones, 1988). İki tarafın da birbirlerini nasıl algıladıkları ve bu algılama noktasında hissedilen benzerliğin derecesi yüksek kaliteli LÜE'nin oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Goldberg ve McKay, 2015: 383). Dose'a (1999) göre lider ile üye arasındaki mevcut etkileşimde liderin ve üyenin algısal olarak birbirlerine benzediği düşüncesi büyük önem taşır. Lider ve üyenin aynı demografik değişkenlere sahip olmasının bile o kadar önemli olmadığı öne sürülmüştür. Dose, üyelerin liderleri ile sadece aynı demografik değişkenlere sahip oldukları düşüncesinin bile LÜE kalitesine olumlu etkide bulunacağını, gerçekte tarafların aynı demografik değişkenlere sahip olmalarının LÜE kalite düzeyine hiçbir etkisinin olmadığını belirtmektedir. Liden vd. (1993) de taraflarca algılanan benzerliğin LÜE kalite düzeyinin öncülü olduğunu, beklenenin aksine demografik değişkenlerin veya çalışan performansının LÜE'nin kalite düzeyinde pek fazla önemi olmadığını ileri sürmüştür.

İnsanlar genelde duygusal etkileşim kurdukları, sevgi duydukları ve beğendikleri kişilerle daha kaliteli ve olumlu ilişkiler geliştirmektedir. Liderlerin üyeleri ile duygusal bağlar kurmasının LÜE kalitesi üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu çeşitli çalışmalarda görülmektedir. Duygusal etkileşim değişkeninin tarafların birbirleri ile etkileşime geçtiği ilk altı ayda LÜE'ni daha fazla etkilediği bulunmuş, rol üstlenme, rol yapma ve rol rutinleştirme aşamalarının hepsinde karşılıklı beğenin LÜE'de etkili olduğu ortaya konmuştur (Liden vd., 1993; Wayne ve Ferris, 1990; Dockery ve Steiner, 1990). Özetle lider ve üyenin birbirlerinden duygusal anlamda etkilenmeleri ve ikili arasında bir beğeni veya sevginin oluşması da aralarındaki etkileşimi olumlu yönde etkilemektedir.

Hem işletmede huzur ortamının oluşmasını hem de çalışanların uyumlu çalışarak üstün performans göstermelerini sağlayan güven faktörü de LÜE kalitesi üzerinde etkilidir. Yapılan çalışmalarda yüksek kaliteli etkileşimin genellikle karşılıklı güvene dayalı ilişkilerde meydana geldiği görülmüştür (Brower, Schoorman ve Tan, 2000; Graen ve Scandura, 1987). Kişiler arası güvenin oluşmasının koordinasyon ve kontrol açısından hayati bir öneme sahip olduğu bilinmektedir (Ergeneli vd., 2007; Yolaç, 2011: 65). Lider ve üyenin birbirlerinden şüphe duymamaları ve birbirlerine güvenmeleri aralarında duygusal bağlamda bir ilişki kurulmasına yardımcı olmakta, bu da etkileşim kalitesini artırmaktadır. Liderler diğer üyelere kıyasla daha fazla güven duydukları çalışanları ile daha kaliteli etkileşim geliştirmekte, mevcut kaynak ve ödülleri yüksek güven duyduğu çalışanlar ile paylaşmaktadır.

Lider-üye etkileşiminde çalışanın demografik ve kişilik özellikleri, sahip olduğu bilgi, yetenek, çalışma istekliliği, dürüstlüğü ve tutarlılığı bir ölçüde etki etmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1548-1549). Her çalışan işletmesinde bulunan kaynaklardan daha fazla yararlanmak, güç kaynaklarını elinde bulunduran lider ile iyi ve yakın ilişkiler geliştirmek ve liderin iç grubunda yer almak için etkileşim kalitesini yüksek tutmak istemektedir. Bu yüzden ilk etkileşim başladıktan sonra çalışanın lidere yaklaşma konusundaki tutum ve istekleri ön plana çıkmakta, bu amaç doğrultusunda kendini sunma ve dalkavukluk olarak tanımlanan çeşitli davranışların sergilenmesi söz konusu olmaktadır. Böylece üyeler liderlerine kendilerini iyi gösterme yönünde bazı davranışlar sergilemektedir. Diğer taraftan liderlik sürecinin en önemli yönlerinden olan etkileme sürecinin başarıyla gerçekleştirilmesinde lider de üyeleri üzerinde yetkin,

nitelikli ve saygın olduğu izlenimini oluşturmak için bazı etkileme taktiklerini kullanmaktadır. Lider böyle bir izlenimi yaratarak üyelerinin gözünde liderlik pozisyonu için uygun olduğu kanaatini uyandırmaktadır (Oğuzhan, 2015: 47). Bu amaçlar çerçevesinde hem lider hem de üyeler birbirlerini etkilemek için bir nevi kendilerini yükseltme davranışı olan *z-sunum* (self-perceptions) davranışını sergilemektedir. z-sunum bireylerin kendilerini istedikleri gibi tanıtma davranışıdır (Harter, 1999). Bireyin kendi benliğini, yeteneğini karşı tarafa sunması veya kabul ettirmesi anlamına gelmektedir. Kramer ve Winter'a (2008) göre kendi sunumunu veya reklamını yapan kişilerin öz yeterlik algısı yüksektir. Bu bireyler sosyal bağlamdaki fırsatları değerlendirmede de aktiftir. Karşılarındaki kişi kendilerinden bahsetmekte ve kendilerini gayri resmi biçimde sunmaktadır (Oğuzhan, 2015: 124). z-sunum davranışı tarafların birbirlerini beğenmesine ve yakınlaşmasına yol açmakta, karşılıklı iletişimi artırarak ysek kaliteli LE ilişkisinin meydana gelmesini sağlamaktadır (Dockery ve Steiner, 1990; Deluga ve Perry, 1994).

Lider-ye arasındaki etkileşimi şekillendiren bir diğer faktör de tarafların karşılıklı beklentileridir. Bu beklentilerin gerçekleşmesinde *kendini gerçekleştiren kehanet* (self-fulfilling prophecy) olarak adlandırılan olgu etkilidir. Kendini gerçekleştiren kehanet kavramı, ysek beklentilerin ysek performansa neden olacağını, olumsuz beklentilerin ise olumsuz ve düşük performansla sonuçlanacağını ifade etmektedir (Bayrakçı, 2017). Hem liderin hem de üyelerin birbirleri ile ilgili bazı beklentilere sahip oldukları ve bu beklentilerin LE'nin kalitesini ve yönünü önemli lde etkilediği bulunmuştur (Wayne vd., 1997; Liden vd., 1993).

1.2.6.4. Bağlamsal Değerkenler

Çalışanların içerisinde bulunduğu iş ortamında düşüncelerine önem veriliyorsa ve onları destekleyen özelliklere sahipse üyelerin liderleri ile daha ysek kalitede ilişkiler kurduğu yapılan çalışmalarca ispatlanmıştır (Cogliser ve Schriesheim, 2000; Aryee ve Chen, 2006). Lider ve üyelerin buldukları ortamda bulunan bazı değerkenler lider-ye etkileşim kalitesinde rol oynamakta olup bu değerkenler Tablo 1.5'te gösterilmiştir. Bu değerkenler; iş ortamı, örgütsel kültür, örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürü, örgüt yapısı, örgütsel politikalar ve örgütsel iklimdir.

Örgüt kültürü; örgütteki üyelerce ortaklaşa paylaşılan değerleri, mesajları, inançları, varsayımları, düşünce ve duyguları kapsamakta olup sergilenen davranışlar arasında uyumun oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Çelik, 1993: 141-143). Dienesch ve Liden (1986) kurumun sahip olduğu inançların, varsayımların ve ortak değerlerin LÜE üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Örgüt kültürü karşılıklı ilişkilerin gelişmesi ve ilerlemesi açısından önemli bir bağlamsal değişkendir. Örgüt kültürü, çalışanlara farklı bir kimlik kazandırmakta ve onların örgüte bağlanmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca çalışanların eylem ve davranışlarını nitelendirme, değerlendirme ve yargılamaya yarayan ölçütlerin de temel kaynağını oluşturmaktadır (Çelik, 1993: 135-137). İş ortamında güven ve adalet ikliminin hâkim olmasının lider ile üyelerin çalışma performanslarını ve lider-üye etkileşim kalitesini artırdığı Li, Liang ve Crant (2010) tarafından yapılan çalışmada ortaya konulmuştur. Örgüt kültüründe çalışanlara saygı ve ilişki gelişimi vurgulanıyorsa çalışanlar lider ile yüksek kaliteli etkileşimin oluşması yönünde kendilerini motive etmektedir (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006: 396). Masterson ve Lensges (2015, 73) örgüt kültürü ile LÜE arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu, farklı örgüt kültürlerinde meydana gelen etkileşimin de farklı olacağını vurgulamıştır. Dolayısıyla farklı kültürlerin bulunduğu işletmelerde lider ve üye arasında kurulan farklı etkileşimler, çalışanların meydana getirdiği çıktılara yansiyacaktır. Lee ve Lee (2013) farklı örgüt kültürüne sahip işletmelerde lider ile üyeleri arasında oluşan güven düzeyinin de farklı olduğunu tespit ederek örgüt kültürünün LÜE'ni etkilediğini vurgulamıştır. Bunun dışında örgüt kültüründe takım çalışmasının değeri vurgulanıyorsa başkaları ile birlikte çalışma, işbirliği ve karşılıklı bağımlılık daha fazla desteklenmekte olup takım üyeleri arasında işbirlikleri gerçekleşmektedir. Böylece gruptaki üyeler liderleri ile yüksek kalitede ilişkiler geliştirmektedir. Eğer takım içerisinde öfke kültürü hâkim ise lider-üye yaklaşması pek gerçekleşmemektedir (Erdoğan vd., 2006: 397-400).

Toplumun sahip olduğu kültür dolaylı olarak örgütlere de yansımakta ve çalışanların tutumları ile ortaya koyacakları iş sonuçları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Toplulukçu (kollektivist) kültürlerde liderin otoritesi tartışılmamakta ve üyelerine nasıl davrandığı sorgulanmamaktadır. Bu toplumlarda üyeler liderleri tarafından daha fazla yönlendirilmeye maruz kalmakta, ortaya koydukları işler ve sonuçlar bireyci kültüre sahip işletmelere göre farklılık göstermektedir (Erdoğan vd.,

2006). Schyns, Paul, Mohr ve Blank'ın (2005) yaptıkları araştırmaya göre ABD'de LÜE'yi belirleyen öncüllerin Almanyadan farklı olduğu görülmüştür. Toplumların bireyci veya toplulukçu kültüre sahip olup olmalarının LÜE'yi etkilediği belirtilmiştir. Çin ve Kore'deki işletmelerde araştırma yapan Kim, Lee ve Lee (2013) LÜE'nin işletmelerin kültürel ortamından etkilendiğini, bunun sonucunda işletmelerde farklı iş sonuçlarının meydana geldiğini bildirmiştir.

Diğer bağlamsal değişkenler olan örgütün yapısı ve örgüt politikaları da LÜE kalitesi üzerinde etkilidir. Örgüt mekanik bir yapıya sahipse örgütte sosyal ilişkiler azalmakta olup LÜE farklılaşması da o kadar az olmaktadır (Henderson vd., 2009: 526). Vigoda-Gadot ve Beerli (2012) ise benimsenen örgütsel politikaların LÜE üzerindeki etkisini araştırmış ve bu politikaların fazla veya az olmasının LÜE üzerinde etkili olduğunu ve oluşacak ilişkileri etkilediğini belirtmiştir. Bu politikaların işletmede mevcut durumun değişmesinde ve amaçların gelişmesindeki ön belirleyicilerden biri olduğu, bunun da liderin çevresi ile ilişkilerini etkileyerek farklı kalite düzeyinde ilişkilere yol açtığını belirtmiştir.

Çalışanların algıladığı örgüt iklimi LÜE kalitesini etkileyen bir diğer bağlamsal değişkendir. Ertekin'e (1978) göre örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, örgütün havasını belirleyen, çalışan davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte egemen olan unsurların tümüdür (Akt: Çelik, 1993: 142). Çalışan aynı grupta yer aldığı kişilerin kendisine karşı düşmanca tavırlar benimsediğini düşünüyorsa bu kişilerle ilişki kurmakta isteksiz davranmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar liderle ilişki geliştirme yönünde de motive olamamaktadır (Gonzalez-Roma, 2015: 323). İşletmeye hâkim olan iklim iş çevresini oluşturan önemli faktörlerden biri olup çalışanların davranışlarının belirleyicisi olarak lider-üye ilişkilerinin gelişmesinde de etkili olmaktadır.

1.2.7. Lider-Üye Etkileşiminin Bireysel ve Örgütsel Çıktıları

Lider-üye etkileşim kalitesinin üyelerin performansları ve liderin etkinliği üzerinde önemli rol oynadığı bilinmektedir. Etkileşim kalitesinin örgütteki iklimi etkileyerek pek çok bireysel ve örgütsel çıktı değişkeni üzerinde etkili olmaktadır (Kang ve Stewart, 2007: 533; Dulebohn vd., 2012: 1717). Bu çıktılar Tablo 1.6'da gösterilmektedir:

Tablo 1.6. Lider-Üye Etkileşiminin Etki Ettiği Bireysel ve Örgütsel Çıktı Değişkenleri

| Bireysel Çıktılar | | Örgütsel Çıktılar |
|---|--|--|
| Üyeler Açısından | Lider Açısından | |
| <ul style="list-style-type: none"> - İş tatmini -İş performansı -Düşük iş stresi -Motivasyon (kendi kendini pozitif etkileme) - Yetkilendirilme -Rol çatışmasının azalması -Tükenmişliğin azalması | <ul style="list-style-type: none"> -Algılanan lider desteği - Dönüştürücü liderlik sergilenmesi -Lidere karşı güven ve saygının artması | <ul style="list-style-type: none"> - Örgütsel vatandaşlık davranışı - Örgütsel bağlılık -İşten ayrılma (devir) oranının azalması -Örgütsel özdeşleşme -Verimlilik |

Kaynak: Kang ve Steward, 2007: 533; Dulebohm vd., 2012: 1717; Winkler, 2010: 51; Nahrgang ve Seo, 2015: 108-110.

Tablo 1.6’da da görüldüğü gibi LÜE’nin çıktıları bireysel ve örgütsel çıktılar olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel çıktılar ise üye ve lider açısından olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Liden, Erdoğan, Wayne ve Sparrowe’e (2006) göre LÜE kalitesinin *bireysel performans* üzerinde etkisi bulunmaktadır. Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien (1992) tarafından söz konusu ilişkiyi daha detaylı incelemek için bir meta analiz çalışması yapılmış, LÜE ile çalışanların sergilediği performans arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir. Liderler daha fazla iletişime geçtikleri üyeleriyle daha kaliteli bir etkileşim kurmakta, üyenin kariyeri açısından önemli kaynakları ona temin ederek üyenin *iş tatminini* artırmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2015; Mardanov, Heischmidt, ve Henson, 2008; Lapierre ve Hackett, 2007; Martin vd., 2005; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Murphy ve Ensher, 1999; Major vd., 1995). Liderlerinden beklentileri ölçüsünde geri dönüş alan üyeler yüksek iş tatmini yaşamaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışan işinde kendini iyi hissederek işini sevmekte ve en yüksek kapasitede çalışmaktadır (Sparr ve Sonnentag, 2008; Epitropaki ve Martin, 2005; Martin vd., 2005; Bernas ve Major, 2000).

Lazarus’a (1991) göre çalışanın kapasitesi ile yaptığı iş arasında yaşadığı uyumsuzluk, çalışan-çevre ilişkisindeki uyumsuzluk ve iş çevresinin çalışan üzerinde yarattığı baskı *iş stresinin* oluşmasına neden olmaktadır (Akt: Efeoğlu ve Özgen, 2007: 239). Çalışanın lideriyle geliştirdiği etkileşim kalitesi yükseldikçe lider desteğini ve ilgisini üyeye yöneltmektedir. Böylece üyenin iş stresi azalmaktadır (Bernas ve Major, 2000).

İşyerinde huzurlu ve mutlu olan üyenin *motivasyonu* artmakta olup (Murphy ve Ensher, 1999; Erdoğan vd., 2006), lideri ile yüksek kalitede ilişkiler kuran çalışan, hangi işi ne şekilde yapacağını ve sergilemesi gereken rolleri bildiğinden işletme içerisinde rol çatışması yaşama ihtimali azalmaktadır (Engle ve Lord, 1997). Bunun yanında lider verilen görevleri başarıyla tamamlamış, işine karşı fazladan sorumluluk duyan, iç grubuna aldığı ve yüksek etkileşim kurduğu çalışanın işindeki yeterliliklerine güvenmektedir. Bu temellere dayanarak lider üyeye daha fazla yetki devretmek ve onu yetkilendirmek istemektedir. Gomez ve Rosen (2001), Liden vd. (2000) ve Keller ve Dansereau (1995) yaptıkları çalışmalarda LÜE ile *yetki devri* arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Liderin üye ile önemli bilgileri paylaşması, onu destekleyip yetki vermesi üyeyi motive etmekte, işyerinde yaşaması muhtemel tükenmişlik düzeyini azaltmaktadır. Kaşlı ve Seymen (2010) yaptıkları çalışmada LÜE'nin tükenmişliği azalttığını ortaya koymuştur.

Üye açısından oluşan olumlu sonuçlar yanında lider açısından oluşan sonuçlara bakılacak olursa; iç grupta bulunan üyeler liderlerinin kendilerine yardım ettiğini ve destek verdiğini düşünmektedir. Bu da üyelerin lidere karşı *güven ve saygı* duymasına sebep olmaktadır (Bauer ve Green, 1996; Morganson, Major ve Litano, 2017). LÜE'nin *dönüştürücü liderlik* üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu bulunmuştur (Howell ve Hall-Merenda, 1999; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Asgari, Silong, Ahmad ve Samah, 2008). Dönüştürücü liderler, takipçilerine bir vizyon kazandıran ve empati kurabilen liderler oldukları için yüksek kalitede etkileşimin olması liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemelerini sağlamaktadır. Graen ve Uhl-Bien'e (1991) göre LÜE'de liderler başlangıçta etkileşimsel liderlik davranışlarını sergilemekte, zamanla dönüştürücü liderlik davranışları sergilemeye de yönelmektedir.

Örgütsel açıdan oluşacak sonuçlara bakılırsa; çalışanlar ne kadar iyi ve güvenli çalışma koşullarında olur ve çevreleri ile ne ölçüde iyi iletişim kurarlarsa, o ölçüde kendilerini örgüte bağlı hissedeceklerdir. Bağlılık ihtiyacı ilişki kurma ihtiyacı ile yakından ilişkilidir. Lider çalışanlarına örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını verip onları önemser ve karar alma aşamasına onları dâhil ederse taraflar arasında karşılıklı iletişim sağlıklı bir şekilde oluşacaktır. Böylelikle lider çalışanlarının örgüte bağlılık duymalarını sağlamaktadır (Thomas vd., 2006: 475-476; Bayram, 2005: 137; Özdevecioğlu, 2003: 118). Çeşitli araştırmalar lider ile üye arasında yüksek

kalitede kurulan ilişkinin üyelerin örgüte bağlılıklarını arttırdığını ortaya koymaktadır (Epitropaki ve Martin, 2015; Ilies vd. 2007; Schyns vd., 2005; Martin vd., 2005; Liden vd., 2000; Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999; Wayne vd., 1997; Major vd., 1995).

Bateman ve Organ'a (1983) göre *örgütsel vatandaşlık davranışı* işletmelerin ihtiyaç duyduğu ve geleneksel rol davranışlarının ötesine geçerek gönüllülük esasıyla sergilenen davranışlarıdır. Çalışanın örgüt tarafından belirlenen biçimsel davranışların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasını içermektedir. LÜE'nin yüksek kalitede olması liderliğin etkisini güçlendirmekte (Piccolo ve Colquit, 2006), üyenin tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine neden olmaktadır (Wayne ve Green, 1993).

Araştırılan diğer bir konu ise LÜE'nin çalışanların *işten ayrılma* niyetine etkisidir. Yapılan çalışmalarda bu iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Şahin, 2011; Harris, Kacmar ve Witt, 2005; Morrow vd., 2005; Gerstner ve Day, 1997; Wilhelm vd., 1993). Çalışanlar yüksek etkileşim kurdukları lider ile daha fazla bir araya gelerek sahip oldukları kaynakları daha etkin kullanmakta ve ondan daha fazla destek almaktadır. Lider ile yüksek etkileşimin gelişmesi çalışanın kendi isteğine bağlıdır. Lideri ile yüksek etkileşim geliştiren çalışan üzerine aldığı fazladan sorumluluk ve görevleri istekle yerine getirmekte, yaptığı işe daha fazla bağlanmakta ve işten ayrılma niyeti daha düşük olmaktadır (Wayne vd., 1997: 88; Şahin, 2011: 286). Böylece kendini örgüte daha fazla ait hissetmekte olup örgütle *özdeşleşme algısı* da güçlenmektedir (Göksel ve Ekmekçiöglü, 2016; Loi, Chan ve Lam, 2014). Bu durum çalışanların iş performanslarına yansımakta (Zhang vd., 2012; Gerstner ve Day, 1997; Bauer ve Green, 1996) ve *çalışanın verimliliğini* artırmaktadır (Green vd., 1996; Epitropaki ve Martin, 1999). Özetlemek gerekirse yüksek etkileşim kalitesi sayesinde liderler üyeleri ile örgütün olanaklarını ve kaynaklarını daha fazla paylaşmakta, onlara daha fazla destek sunmakta, bunun karşılığında işlerine ve görevlerine bağlı, istekli ve ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye hazır üyeler kazanmaktadır (Dulebohn vd., 2012; Rockstuhl vd., 2012; Ilies vd., 2007; Lapierre ve Hackett, 2007; Deluga, 1994).

1.3. LİDERİN POLİTİK BECERİSİ

İnsanoğlu varoluşundan bu yana yaşamın her evresinde hayatta kalmak, çıkarlarını korumak ve istediklerini elde edebilmek için sınırsız ihtiyaçlarını sınırlı kaynaklarla karşılamak zorunda kalmıştır. Sınırsız ihtiyaçlara karşılık sınırlı kaynakların elde edilip etkili ve verimli şekilde kullanılması amacıyla da örgütler oluşturulmuştur. Bu örgütler sayesinde insanlar tek başlarına altından kalkamayacakları işlerde başkaları ile işbirliği içerisinde bulunarak ortak amaçları gerçekleştirmek için çalışmıştır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaşılmasında insanoğlu doğaya, dünyaya ve başkalarına karşı daima bir güç mücadelesi içerisinde olmuştur.

Zekâ ve çok çalışma bireysel performansın artmasında, iş dünyasında başarılı olmada ve amaçların gerçekleşmesinde elbette etkili unsurlardır; fakat bunların yanı sıra sosyal beceri ve olayları doğru kavrama gibi unsurlar da başarıya ulaşmada önemli rol oynamaktadır (Luthans, Hodgetts ve Rosenkrantz, 1988). Bireyler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek ve başarılı olabilmek için politik davranışlara ihtiyaç duymaktadır. Politik davranışlar yaşamın her alanında olduğu gibi örgütsel yaşamda da yer almaktadır. Bireylerin ödül ve terfi gibi örgütteki sınırlı kaynakları elde edebilmesi için çeşitli güç kaynaklarını ve etkileme araçlarını kullanmaları gerekir. Dolayısıyla bireyler örgütte bir anlamda politik davranma zorunluluğu hissetmektedir. Bu belirsizlik ve karmaşıklıkta varlıklarını devam ettirebilmek ve değişime ayak uydurabilmek amacıyla örgütlerde birtakım politik davranışların sergilenmesi, daha fazla politik ortamın oluşmasına zemin oluşturmaktadır. Bu durum ise örgütlerde kaçınılmaz bir güç mücadelesinin doğmasına zemin hazırlar (Bursalı ve Bağcı, 2011: 23). Mintzberg'in (1983) de belirttiği gibi her bir örgüt birer politik arena olup bu politik arenalarda faaliyette bulunan liderlerin hangi faktörler sayesinde başarılı oldukları, kişisel ve örgütsel hedeflerin başarılmasında ne tür becerilerin onlara yardım ettiği konusu gündeme gelmektedir.

1.3.1. Politik Becerinin Tanımı ve Kronolojisi

Politik beceri kavramı ilk kez 1900'lerin başında Psikolog E. L. Thorndike ve girişimci Dale Carnegie tarafından incelenmiştir. Thorndike (1920) yaptığı çalışmalarda insanları anlama ve bu anlayış doğrultusunda etkin yöntemlerle kendi davranışlarını

sergilemeyi ifade eden sosyal zekâ kavramını literatüre kazandırmıştır. Bunun yanında Carnegie (1936) yürüttüğü kurslarda insanlara ilişkilerinde nasıl etkin olacaklarını, bunu nasıl sürdürmeleri gerektiğini ve başkalarıyla çalışmada temel prensiplerin neler olduğunu öğretmeye çalışmıştır. Politik beceri terimi ise Jeffrey Pfeffer (1981) ve daha sonra Henry Mintzberg (1983) tarafından literatüre kazandırılmış olup üzerinde pek çok çalışma yapılan bu kavram başarı için gerekli bir beceri olarak tanımlanmıştır.

Pfeffer (1981) yaptığı çalışmada politik becerinin kazanımları üzerinde durarak işletmelerin başarıya ulaşmak için politik beceriye ihtiyaç duyduklarını ileri sürmüştür. Pfeffer (1981) daha sonraki çalışmalarında politik beceriyi tanımlamaya, onun güç ve performans gibi iş çıktıları ile ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Pfeffer liderin veya çalışanın örgütlerde daha fazla etkili olabilmesi için politik beceriye sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Ferris vd., 2012: 488).

Pfeffer'den sonra Mintzberg (1983) yaptığı çalışmalarda örgütleri politik arenalar olarak tanımlamış, diğer çalışmalardan farklı olarak politik davranışların temelleri üzerine odaklanmıştır. Mintzberg (1983) politik beceriyi amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli enerjinin ortaya konulması olarak tanımlamış ve politik davranışın temel öncülü olarak görmüştür. Bu çerçevede Mintzberg (1983) de Pfeffer (1981) gibi örgütlerde etkili olabilmek için politik beceriye sahip olunması gerektiğini bir kez daha vurgulamıştır (Ferris vd., 2005: 127).

Jones (1990) ise politik beceriyi kişinin iş alanında sahip olduğu sosyal bir beceri olarak ele almış ve bu becerinin bir kişinin bir başkasını etkilemesi yoluyla ortaya çıktığını vurgulamıştır (Treadway vd., 2014: 508). Bu tanımlardan yola çıkarak Kotter (1985) de liderlerin örgütsel amaçlara ulaşmak için izleyicilerini daha fazla harekete geçirmeye ve motive etmeye ihtiyaç duyduğunu, bu sebeple sosyal ve politik becerilere sahip olmak isteyeceklerini vurgulamıştır (Akt: Brouer, 2007: 17).

1990'ların sonlarına gelindiğinde ise Ferris ve arkadaşları (1999) tarafından ilk kez politik becerinin ölçümüne yönelik çalışmalar yapılmış ve geliştirilen 6 maddelik ölçek ile politik beceri düzeyi ölçülmüştür.

2000'lere gelindiğinde Ferris ve arkadaşları (2005; 2007) politik beceri kavramını yeniden tanımlama yoluna giderek kavrama farklı bir bakış açısı kazandırırken Mitzberg (1983) ve Pfeffer'in (1981) daha önceki çalışmalarını temel almıştır. Ferris vd. (2005; 2007) politik beceri kavramının içeriğinde bulunan informal güç ve etkinin önemini daha fazla vurgulayan yeni bir tanımlamaya giderek öncekilerden daha yalın bir tanım geliştirmiştir. Bu çalışmaların neticesinde Ferris vd. (2005: 127; 2010: 7) politik beceriyi "örgütlerde başkalarını anlama ve bu bilgiyi örgütsel ve bireysel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik harekete geçirme veya etkileme yoluyla kullanma becerisi" olarak tanımlamıştır.

Politik becerinin özünde başkalarını etkileme yer almaktadır. Ayrıca politik beceriye sahip kişiler başkalarını etkilemeye ihtiyaç duyduklarından bu kişilere karşı hangi yaklaşımı kullanacaklarını ve bu beceriyi nasıl uygulayacaklarını da bilmektedir. Bunun yanında bu bireyler başkalarına destek olmada, inanç ve güven aşılabilmede de yetenek sahibidir (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010: 1-4). Bu bilgiler ışığında Valle (2006) politik beceri üzerine yaptığı çalışmada "eğer başkalarının davranışları ve motivasyonları senin için bir muammaysa onları nasıl etkileyebileceğini düşünebilirsin? Bu durumda diğerlerini etkileyebilme becerisine sahip olmalısın" diyerek düşüncelerini ifade etmiştir. Bu bilgiler ışığında Valle (2006) politik beceriyi insanları okuyabilme ve yaptıkları şeyleri neden yaptıklarını anlayabilme olarak tanımlamıştır (Valle, 2006: 9).

Ferris vd.'ye (2010: 8-12) göre politik beceriye sahip kişiler bencil olmayan, yüksek özgüvene sahip kişiler olmakla beraber çevrelerinde nasıl algılanmak istiyorlarsa tam olarak o şekilde algılanmaktadır. Bu kişilerin uyum yetenekleri gelişmiş olduğundan farklı sosyal durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini çok iyi bilirler. Ayrıca özel durumlarda ne yapılması gerektiğini ve davranışlarını inandırıcı bir şekilde nasıl sergileyeceklerini de bilirler. Politik becerisi yüksek yöneticilerin diğerlerini etkileme ve istediklerini elde etme hususunda daha yetenekli oldukları, böylelikle örgütteki mevcut etkileşim düzeyini gözleme ve bu etkileşimleri daha kolay anlama hususunda da başarılı oldukları görülmüştür (Daft, 2015: 280).

1.3.2. Politik Becerinin Önemi

Günümüzde bireylerin tamamen rasyonel düşünceyle ve teknik becerilere odaklanarak çalışması düşüncesi artık yeterli görülmemektedir. İşlerin politik yönlerinin dikkate alınıp irdelenmesi önem kazanmaktadır. Özellikle iyi bir yönetici olmanın gereklerinden biri de olayların ilişkisel ve politik yönlerini göz önünde bulundurarak her duruma politik pencereden bakabilmektir (Daft, 2015: 285). Yapılan çalışmalar göstermiştir ki; politik arenalar olarak tanımlanan örgütlerde politik beceriye sahip olmak bireylere, çevrelerine ve buldukları örgütlere önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bu yüzden politik beceri dünyada giderek önemli hale gelen ve rekabet avantajı sağlayan bilgiye ulaşmada, bu bilgiyi elde tutmada, başkaları ile sıkı ilişkiler kurmada ve şebekeler oluşturmada bireylere yardım etmektedir. Tüm bunlarla beraber politik beceriye sahip bireyler entelektüel birikimlerini ve kişisel güçlerini karşı tarafa daha uygun ve etkin bir şekilde yansıtan sosyal zekaya da sahiptirler (Treadway vd., 2014: 515-517). Ayrıca bu kişiler çevreleri ile olumlu ve güçlü ilişkiler kuran ve sağlam şebekeler oluşturan bireylerdir. Böylelikle bu bireyler amaçlarını gerçekleştirmede gayet yeteneklidir. Politik beceri bahsedilen bu amaçlara ulaşılmasında sergilenen davranışları daha aktif hale getiren bir mekanizma rolündedir. Politik becerinin üstlendiği bu rol, etkileme davranışının neden politik becerinin özünü oluşturduğunu da açıklamaktadır (Ferris vd., 2007: 306). Etkileme, amaçların gerçekleştirilmesinde aktif olan bir mekanizma olmasının yanı sıra yönetim sürecinin kalbi niteliğinde bir konu olarak da literatürde önemli bir yer tutmaktadır (Friedrich, 2010: 1). Esas itibariyle liderlik süreci bir kişinin bir başkasını etkileyebilmesi ve böylelikle karşısındaki kişiyi kontrol edebilmesidir. Bu açıdan bakıldığında etkileme, karşısındaki kişinin davranış, tutum ve düşüncelerini bireyin kendi istediği biçimde değiştirme ve yönetme sürecinde önemli bir yer tutmaktadır (Brinol ve Petty, 2009: 70). Bu yüzden yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bunun için çalışanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesinde etkilemeye daima ihtiyaç duymaktadır (Duyar, Aydın ve Pehlivan, 2009: 192). Bu kapsamda politik beceri, bir liderin ihtiyaç duyduğu değişim ve etkileme gücünü kendisine sunan bir yetidir (Ferris vd., 2010: 129-130). İşte bu yüzden etkilemeyi de içinde barındıran politik beceri olgusu hem liderler hem de çalışanlar için büyük önem arz eden ve ihtiyaç duyulan bir yetenek olmakta, liderlere çevrelerini etkileme imkânı vermektedir.

Politik beceri sahibi yöneticiler veya liderler etkilemenin ilişkiler üzerinden gerçekleştiğini de bilmektedir. Bu yüzden politik beceri, bireyin başka kişilerle olan ilişkilerinde kolaylık sağlayan bir etmendir (Perrewé vd., 2004: 142). Capital dergisinin iş bulma sitesi olan yenibiriş.com sitesinde 3 bin 508 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği ankete göre politik olmanın verimliliği artırıp örgütteki çatışmaları önlediği, politik beceriye sahip liderlerin yönettiği şirketlerin sektörlerinde daha rekabetçi ve başarılı olduğu bulunmuştur (Gözütok, 2012: <http://www.capital.com.tr>). Buna ilaveten örgütlerde anlaşmazlıkların giderilmesinde, uzlaşmaların sağlanmasında, sosyal etkileşimlerin anlaşılmasında ve bireysel/örgütsel hedeflere ulaşılmasında politik beceri liderlerin ve yöneticilerin iş dünyasında gereksinim duyduğu, büyük öneme sahip bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Daft, 2015; Ferris vd., 2007; Ferris vd., 2010; Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter, 2004; Ferris vd., 2005). Bu bilgiler ışığında politik beceriye sosyal ilişkiler bağlamından bakılırsa, bu beceriye sahip kişilerin çevrelerindeki sosyal durumları kolaylıkla anlayıp şebeke kurmada, kurdukları şebekelerle samimi ve içten gözükerek toplum içerisinde itibar oluşturmada, en önemlisi de kendilerini başkalarına önder olarak kabul ettirmede oldukça başarılı oldukları görülmüştür (Ferris vd., 2010: 35). Ayrıca işyerlerinde politik beceri sayesinde başkalarını etkilemede başarılı olan kişiler gelişmiş bir kontrol duygusu da kazanmaktadır (Perrewé vd., 2004: 142). Jackall (1988) yönetsel başarının elde edilmesinde (Akt: Kazman, 2013, 35) ve etkili liderlikte politik becerinin önemli ve gerekli olduğu belirtmiştir (Deluca, 1992).

Politik becerinin liderlere ve çalışanlara kazandırdığı faydalar çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Her an değişen küresel dünyada liderlerin politik beceriye sahip olmaları farklı durumlara kolayca uyum sağlamalarına katkıda bulunmaktadır. Çevrelerindeki kişilerin veya takipçilerinin farkında olan politik becerisi yüksek liderler onların davranışlarını daha doğru bir şekilde anlayabilmekte veya anlamlandırabilmektedir. Bu durum liderin amaçlarını gerçekleştirebilme adına izleyicilerini kendi istekleri doğrultusunda kolaylıkla etkileyebilmesine ve motive edebilmesine yol açmaktadır. Böylece politik beceri sahibi bir lider izleyicisinin neye ihtiyacı olduğunu daha iyi anlayabilmekte ve her bir izleyicisini nasıl motive edebileceğini daha iyi bilmektedir (Brouer, 2007: 17-19). Ayrıca bu beceriye sahip kişiler davranışlarını karşılarındaki kişilerin istek ve şartlarına uyumlu hale

getirebilmekte veya değiştirebilmektedir. Ne tür bir liderlik tarzı sergileyeceklerini çalışanlarının istek ve arzularına göre belirleyen ve çevrelerindeki şartlara uygun davranışlar sergileyen bu liderler tüm bunları yaparken başkaları tarafından içten, samimi, güven verici ve art niyetsiz görülmektedir (Ferris vd., 2005: 128). Ayrıca politik beceriye sahip liderlerin, bu beceriye sahip olmayan liderlere göre çok daha mutlu ve çekici bireyler olduğu da bilinmektedir (Frieder, 2014: 61). Bu olumlu etkilerin yanında literatürde önemli bir yer tutan etkin liderliğin ortaya çıkmasında politik becerinin oynadığı rol de yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Ahearn vd., 2004). Etkili liderler değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen, vizyoner, yaratıcı, takipçilerine rehberlik eden, onlar arasında ortak değerlerin paylaşılmasına yardım eden liderlerdir. Araştırmacılar etkili liderlerin iş ortamında başarılı olabilmeleri için özellikle politik beceriye sahip olmaları gerektiğini vurgulamış olup (Ferris vd., 2010: 70) bu beceriye sahip olmayan liderlerin ise etkili olmalarının zor olduğunu belirtmiştir (Treadway, vd., 2014: 506). Özetlemek gerekirse, bireylere sağladığı bütün bu faydalar sebebiyle politik beceri etkin ve başarılı liderleri diğerlerinden ayıran önemli bir yetenektir ve politik becerisi olmayan liderlerin işletmenin tamamına hâkim olma imkânı ise pek bulunmamaktadır. Politik beceri sahibi olan ve onu etkin şekilde kullanan yönetici veya lider değişen sosyal şartlarda hedeflerine ulaşmada, ihtiyaçlarını karşılamada, tehditleri görmede, fırsatları yakalamada veya değişime öncülük etmede önemli bir üstünlük sağlamaktadır.

Davranışları anlama, yorumlama ve kişileri etkileme kapasitesini bünyesinde bulunduran politik beceri olgusu iş hayatında liderler kadar çalışanlara da pek çok katkı sağlamaktadır. Politik beceri, özellikle işe alım sürecinde etkili olabilen önemli bir yetenektir. Politik beceriye sahip çalışanlar bu becerisi düşük olanlara göre çevrelerindeki işe ve iş ortamına daha uygun bireyler olarak algılanmakta ve böylece daha kolay iş bulabilmektedir. Konuyu benzer bir bakış açısı ile ele alan Ferris vd. (2010) politik beceriye sahip çalışanların rasyonel düşünme yetenekleri ile olaylara duygusal bakmayarak yeni iş pozisyonlarına daha açık olduklarını, bu kişilerin mevcut işlerinin yanında yeni işler bulmada zorlanmayacaklarını belirtmiştir. Kısacası politik becerisi yüksek kişiler çevrelerindeki olayları daha kolay anlayarak olup bitenin daha çabuk farkına vardıklarından iş olanaklarını değerlendirip daha fazla iş teklifine açık olmaktadır.

Politik beceriye sahip çalışanlar iş arkadaşları ile iyi etkileşim kurabilmekte, bu etkileşimleri iyi organize edebilmekte, yüksek kişi-grup uyumu algısına destek olacak şekilde tepki ve davranışlarını ayarlayabilmekte, takım olarak iyi bir performans gösterebilmek için arkadaşlarına koçluk yaparak fazladan çaba sergileyebilmektedir. Bunların yanında bu çalışanlar olayları ustaca değerlendirebilmekte ve uygun bir duygu kontrolü ile başkalarını etkileyebilmektedir. Böylelikle bu kişiler işyeri kurallarına uyduklarına dair bir imaj oluşturmakta (Ferris vd., 2010; Ferris vd., 2012: 61-86), örgüte bağlılık ve motivasyon sergilemede daha başarılı olmaktadır.

Politik becerisi yüksek liderlerin çalışanları ile oluşturdukları güçlü ilişki bu çalışanların iş tatminini, örgütteki etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca çalışanların iş stresini, iş değiştirme niyetlerini ve işyerinde yaşadıkları çatışmaları da azaltmaktadır. Politik beceri çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini de sağlamaktadır (Ahearn vd., 2004; Moss, 2010; Harris, Harris ve Brouer, 2009). Sonuç olarak bir örgütte karar verme sürecinin ne şekilde işlediği, iş görenlerin yönetici ve iş arkadaşlarının desteğini nasıl sağladığı, örgütteki bazı birey veya grupların neden desteklendiği ya da desteklenmediği, yöneticinin liderlik sürecindeki etkinliği, örgütsel kaynakların dağıtımı, işe alım, ücret ve terfi sistemlerinin ne şekilde işlediği, örgütsel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı gibi hayati konular politik davranışlar sonucunda şekillenmektedir. Dolayısıyla başarılı bir kariyer edinmek isteyen bireylerin politik beceri sahibi olması gerekir. Örgütler de bu becerinin geliştirilmesi için çalışanlara çeşitli eğitimler vermektedir.

1.3.3. Politik Beceriye Temel Oluşturan Kavramlar

Politik beceri kavramı ilk bakışta çıkarıcılık gibi olumsuz olguları akla getirdiğinden bir yandan kötü bir şöhrete sahiptir; fakat bu kavram olumsuz anlamlar taşıyan kavramlardan farklı bir içeriğe sahiptir (Ferris vd., 2007). İşletme içerisindeki politik davranışlar genelde olumsuz bir çağrışım yapsa da politik beceriyi olumlu ve olumsuz değerlendiren iki grup bulunmaktadır. Politik davranışları olumsuz bir durum olarak gören düşünürler bunların uygunsuz ve kontrolsüz kullanımının düşük çalışan morali, düşük örgütsel performans ve zayıf karar verme ile sonuçlandığını belirtmiştir (Daft, 2015: 278). Diğer görüşü savunan düşünürlere göre ise politik beceri olumlu bir güçtür ve günümüz örgütlerinde başarının olmazsa olmazıdır. Politik beceriye sahip

kişiler nelerin yapılması gerektiğini bilen, bununla birlikte bunların içten ve inandırıcı bir şekilde nasıl yapılacağını da bilen kişilerdir (Ferris vd., 2010: 1-3). Bu kapsamda Mintzberg (1983) ve Pfeffer (1981) çalışmalarında ikinci grupta yer alan görüşü destekleyerek politik becerinin politik davranış ile eş anlamlı olmadığını, özellikle yöneticilerin sahip olması gereken olumlu bir özellik olduğunu belirtmiştir (Atay, 2009: 893). Bu bağlamda bu görüşü destekleyen çalışmalarda bulunan Ferris ve arkadaşları (2005; 2007; 2010) politik beceri kavramının işletmelerde bulunan politika, politik anlayış, politik davranış, örgütsel politika, duygusal zeka ve öz-izleme gibi kavramlardan farklı olduğunu ampirik olarak ortaya koymuştur. Dolayısıyla politik beceri kavramının daha iyi anlaşılması açısından onunla benzerlik taşıyan bu kavramların açıklanması gerekmektedir.

1.3.3.1. Politika Kavramı, Politika Algısı ve Örgüt İçerisinde Politika

Politika, örgütleri ve işleyişlerini anlamak açısından çok daha fazla bilginin elde edilmesi ve elde edilen bilginin anlamlandırılması, yorumlanması ve incelenmesini içeren bir kavram veya olgu olarak tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2010). Politika, bazı araştırmacılar tarafından organizasyonların tüm kademelerinde yer alan görüşler arasındaki farklılıkların çözümünde ve istenen şeylerin hayata geçirilmesinde bir tür kinetik enerji işlevi gören doğal süreç olarak görülmektedir (Valle, 2006: 9; Daft, 2015: 279). Halis vd. (2006) ise yaptıkları çalışmada politika kavramının örgütteki kişilerce hoş olmayan bir ün ile anıldığını, bir başkasının arkasından hileler planlayan ve kendi çıkarlarını kollamaya çalışan kişileri çağrıştırdığını belirtmiştir. Wagner ve Hollenbeck'e (2010: 223) göre politika birtakım kişilerin veya grupların kendi çıkarlarını gerçekleştirmeleri adına güce sahip olma ve kullanma amacıyla sergiledikleri faaliyetlerdir. Politika olgusuna ilişkin bu olumsuz değerlendirmeler yüzünden bu olgu bazı örgütlerde doğal ve olağan karşılanıp rahatça sergilenirken bazı örgütlerde kabul edilemez bulunup gizli kapılar arkasında yürütülmeye çalışılan faaliyetlere işaret etmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 24). Bu yüzden politikaya dair olumsuz algıya sahip örgütler politik faaliyetlerin doğmasına zemin hazırlayan koşulları gerekli düzenlemeler ile ortadan kaldırmakta ya da bu faaliyetlerin asgari düzeyde sergilenmesini sağlamaktadır (Daft, 2015: 279). Dolayısıyla politika kavramının farklı yönlerden ve farklı bakış açılarıyla ele alınıp yorumlanması karmaşık bir yapının

oluşmasına sebep olmaktadır. Ferris vd. (2007: 291) politika olgusuna kişilerin çıkarları doğrultusunda yaptığı veya yapmayı düşündüğü davranışlar olarak bakmaktan ziyade, işletmelerin ya da bölümlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, anlaşmazlıklarını giderip bir uzlaşma oluşturabilmeleri noktasında gereksinim duyulan bir olgu olduğunu vurgulamıştır.

Konuyu benzer bir bakış açısı ile ele alan Lussier ve Achua (2010: 122) politika kavramını para kavramına benzetmektedir. Nasıl ki ekonomide para bir değişim aracı ise politika da örgütlerde bir değişim aracıdır. Yani daha fazla üretme veya satın alma işlemlerinde para nasıl gerekliyse, politika olmadan da iyi işler ortaya konulamamaktadır. Dolayısıyla politika olgusu iyi şeylerin gerçekleştirilmesinde yöneticiler için önemli bir seçenek veya fırsat olabilmektedir (Daft, 2015: 279; Ferris, vd., 2007: 291; Ferris vd., 2010).

Kara (2016) örgütsel politika olgusunun iyi veya kötü yönleriyle iki farklı açıdan ele alınması gerektiğini, örgütlerde esas önemli olanın bu olguya ilişkin davranışların özel bir beceri ile uygulanabilmesi olduğunu belirtmiştir. Kısacası örgütlerde politikaya ilişkin olumlu ya da olumsuz tanımlara odaklanmak yerine bu olgunun olumlu taraflarının bireyler tarafından geliştirilmesi gerektiği noktası vurgulanmalıdır.

Örgütlerde politika olgusu ile ilgili dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise, bireyin iş ortamını politik bir şekilde algılamasının gerçekte o ortamın politik olduğu anlamına gelmediğidir; çünkü bireyler objektif gerçekliğe göre değil kendi gerçeklik algılarına göre çevrelerine tepki vermektedir. Bu durumda kişi kendi algı ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik algılıyorsa davranışlarını da bu varsayım doğrultusunda sergilemekte ve ortamı politik hale dönüştürebilmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 24). Dolayısıyla ortamı politikleştiren o o ortamın politik olarak algılanıp algılanmamasıdır. Bu bilgiler ışığında politika algısı kişinin işletmeyi ve iş arkadaşlarını nasıl gördüğü ile ilgili olup bu algı bireyin olaylara ilişkin kendi görüşünü yansıtmaktadır. Eğer birey örgüte veya bulunduğu ortama yönelik yanlış algılar oluşturuyor ise bu algılar bireysel ve örgütsel yaşamını, yöneticilerine, arkadaşlarına ve örgüte yönelik tepkilerini, işle ve örgütle ilgili beklentilerini ve ortaya çıkacak sonuçları da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu yüzden örgütlerde politik ortamın doğru anlaşılması son derece önemli bir husustur. Bu hususta Ferris vd. (1996) bireylerin

politik davranışlarının kendi algısal yaklaşımları çerçevesinde ele alınması gerektiğini, böylelikle elde edilecek sonuçlarda farklılıklar oluşacağını ve bu sonuçların anlaşılmasının literatüre daha fazla katkı sağlayacağını ileri sürmüştür.

1.3.3.2. Politik Davranış

Politik beceriyle benzerlik taşıyan bir diğer kavram olan politik davranışlar örgütteki kişilerin politik algıları ile bağlantılı olup bu algılar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden farklı politik algılar sonucunda meydana gelen politik davranışlar birbirlerinden farklıdır. Yapılan çalışmalarda yakın anlamda kullanılan politik beceri ile politik davranışlar arasındaki farklılıklar da belirlenmeye çalışılmıştır. Mayes ve Allen (1977: 673) örgütteki politik davranışları örgütün kaynak paylaşım sistemine karşı yapılan bir takım faaliyetler olarak tanımlarken Farrell ve Petersen (1982: 404) politik davranışları bireylerin örgütteki rollerinin içerisinde tanımlanamayan faaliyetler olarak görmüştür. Buna ilaveten Farrell ve Petersen bireylerin politik davranışlar sergilemelerinin nedeninin örgütteki çıkarların dağılımını kendi çıkarları doğrultusunda etkileme istekleri olduğunu belirtmiştir. Bu bireyler ve gruplar güce erişme, ellerindeki gücü koruma veya güçlerini geliştirme istekleri sonucunda politik davranışlar sergilemektedir (Erkutlu vd., 2015: 900).

İşletmelerdeki politik davranışlar mutlak manada kötü ve olumsuz bir olgu olarak görülmesine de yine de önemli ölçüde olumsuz çağrışımlar oluşturmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 252). Politik davranışlar, kendine hizmet eden ve bireyin çevresince onaylanmayan olumsuz davranışlar olarak ifade edilmesinin yanı sıra çıkarların gerçekleştirilmesinde sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması olarak da tanımlanmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011: 24). Politika olgusu gibi politik davranışlar da kendi gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlıdır (Parker vd., 1995: 892).

Önemli örgütsel karar süreçlerinde gizlilik söz konusu olduğunda ve belirli standartlar bulunmadığında örgütte bulunan kişilerce daha fazla politik davranış sergilenmektedir. İşletmelerde oluşan politik davranışın esas nedeni belirsizlik ortamıdır. Eğer çalışanlar arasında düzeni oluşturan belirli kural ve prosedürler yoksa çalışanlar kendi kurallarını kendileri geliştirme yoluna gitmektedir. Böylece örgüt tarafından kabul edilmiş kuralların ve amaçların dışında faaliyetlerde bulunarak

(Kacmar ve Carlson, 1997: 629) bireysel çıkarlarını veya içinde buldukları grupların çıkarlarını korumaktadır.

1.3.3.2.1. Politik Davranışların Ortaya Çıkmasına Etki Eden Faktörler

Politik davranışların nasıl algılandığı konusu kapsamlı bir şekilde ele alınmış olup yapılan çalışmalarda bu davranışlara sebep olan faktörlerin neler olduğu incelenmiştir. Bireylerin politik algıları; sergiledikleri politik davranışların örgüt içerisindeki politik ortamın nasıl gelişeceğini belirlemektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 23). Bursalı ve Bağcı (2011) her örgütün ve bireyin aynı derecede ve aynı şekilde politik olduklarını iddia etmenin doğru olmadığını, politik davranmanın ve politik olmanın birey veya örgüt kaynaklı birçok faktöre bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ifade etmiştir. Diğer taraftan aynı örgütte bulunmalarına veya benzer şartlar altında olmalarına rağmen bazı bireylerin etkileme taktiklerini daha sık kullandıkları veya güç mücadelelerinde daha fazla yer aldıkları görülmüştür. Bu noktada örgütlerde politik davranışların ortaya çıkmasında bazı koşulların veya faktörlerin daha fazla etkili olduğu aşikârdır. Politik davranışların ortaya çıkması bireyin kendisinden kaynaklandığı gibi durumsal sebeplerden de kaynaklanmaktadır (Behram, 2015: 17; Ferris vd., 2010). Durumsal faktörler örgütsel davranışların ortaya çıktığı bağlamı ifade ederken bireysel faktörler politik davranışlarda bulunmaya yatkın kişilik özelliklerini belirtmektedir (Daft, 2015).

a) Durumsal Faktörler

Bazı durumsal veya örgütsel faktörler kişileri politik davranışlara daha fazla itmektedir. Eğer kişilerarası etkileşim fazla, iş ortamı kurallarla sınırlandırılmamış ve örgütte yöneticilerce alınan kararlar temel kurallara dayandırılmak yerine öznel (sübjektif) olarak alınıyor ise politik davranışların sergilenme olasılığı fazla olmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997; Ferris vd., 2010; Daft, 2015). Örgütte biçimselleşme derecesi düşük ise çalışanlar arasındaki politika algısı artmakta, bu da politik davranışların daha fazla sergilenmesine neden olmaktadır. Bunun yanında örgütün amaç ve hedefleri belirsiz ise veya belirsizlik iklimi hâkim ise çalışanlar örgütlerine güven duymamaktadır. Çalışan örgüte ne kadar az güvenirse o örgütte o kadar politik bir iklim oluşmaktadır. Bunlara ilaveten üst yönetim çalışanlarına karşı adil, demokratik ve objektif değilse, çalışanlarının performans değerlendirmesinde açık ve net olamıyorsa

ve örgütte sıfır tabanlı ödüllendirme varsa, yani birinin ödül kazanması bir başkasının ödülünden mahrum olmasına yol açıyorsa örgüt üyelerinin politik davranışlar sergileme olasılığı yüksektir. Sonuç olarak örgüte hâkim olan belirsizlik iklimi yöneticilerin veya çalışanların politik davranışlar sergilemesinde etkili olmaktadır. Diğer bir önemli nokta da şudur: örgütün kaynakları yetersizse ve kaynak bağımlılığı mevcutsa, bireylerin bu kaynaklara ulaşmak için gösterecekleri faaliyetlerin ve sergileyecekleri politik davranışların sıklığı önemli derecede artmaktadır. Örgütün dışarıya olan kaynak bağımlılığı politik davranışların ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. Kişiler arasındaki güç farklılıkları da politik davranışların ortaya çıkmasının nedenleri arasındadır. Eğer kişiler arasındaki güç farklılıkları önemliyse, yani örgütteki hiyerarşik kademeler arasındaki fark büyükse bu durum kişilerin politik düşünmesine ve politik davranışın bir araç olarak algılanmasına yol açmakta ve bunun sonucunda daha fazla politik davranış sergilenmesine neden olmaktadır.

Örgütte kariyer geliştirme fırsatlarının ve terfi fırsatlarının olması, başarıların nasıl elde edileceğinin açık ve belirgin yollarının bulunması gibi olanaklar bireylerin fırsat ve tehditleri daha çabuk algılamasına ve politik davranışlarda bulunma eğiliminin artmasına neden olmaktadır. Eğer kişi başarılı olup diğer bireylere karşı fark oluşturacağına inanıyorsa bu yolları uygulamak adına daha fazla politik davranış sergilemektedir. Bu bilgiler çerçevesinde terfi alma, yöneticiler tarafından sunulan ödüller ve ücret artışı gibi değerli kaynakların elde edilmesinde çalışanlar yöneticilerini etkilemek için sıklıkla politik davranışlar sergilemeye yönelebilmektedir (Ferris vd., 2010; Behram, 2015; Daft, 2015). Sonuç olarak kıt kaynakları olan, dışarıya kaynak bağımlılığı bulunan ve belirsiz amaçların yer aldığı bir işletmelerde politik davranışların daha fazla sergilendiği görülmüştür.

b) Bireysel Faktörler

Bireylerin sahip oldukları kişisel özellikleri de politik davranışlarda bulunma eğilimlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Behram, 2015). Ferris vd.'ye (2007: 306) göre çalışanların politik davranışlar sergilemelerinin birtakım sebepleri bulunmaktadır. Çalışanların rollerinin belirgin olarak ortaya konmadığı, üstlendikleri rollerle ilgili bilgi sahibi olmadığı şartlarda politik davranışların sergilenme olasılığı yükselmektedir; çünkü bu durumlarda çalışanların hedeflerine ulaşma ve daha fazla çıkar elde etme

yönünde sergileyecekleri politik davranışların önünde fazla engel bulunmamaktadır. Temelde politik faaliyetlerin çalışanın iş tanımında yer alan görevlerin dışındaki unsurlardan oluştuğu ve güç kullanmayı gerektirdiği bilinmektedir. Dolayısıyla bu çalışanların belirsizlikleri arttıkça politik davranış gösterme olasılığı da o düzeyde artmaktadır.

Muchinsky (1993) rol belirsizliğinin örgütsel ve bireysel olmak üzere iki grupta toplandığını belirtmiştir. Buna göre örgütsel rolün yeterince açık olmaması ve rolü başarmak için gereken bilgiden yoksunluk sebebiyle ortaya çıkan rol belirsizliği örgütsel faktörlerden; kişinin rol hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması ve dolayısıyla kendi algısında oluşturduğu belirsizlikten kaynaklanan sebepler ise bireysel faktörlerden doğan nedenler olarak tanımlanmıştır (Akt: Basım, Erkenekli ve Şeşen, 2010: 151). Böylece politik davranışlara temel oluşturan bireysel faktörlerden biri olan rol belirsizliği kişisel bir özellik olup bireyin algılamasına bağlı olmaktadır. Yani bireylerin algılarındaki farklılıklar sebebiyle bazı bireylerin rolleriyle ilgili beklentileri algılama düzeyleri yetersiz iken, diğer bir birey için rol belirsizliği gibi bir durum söz konusu olmayabilir.

Bir diğer bireysel faktör olan makyavelizm literatürde öz saygı veya gücün elde edilmesine duyulan ihtiyaç olarak tanımlanmakta ve kişinin politik davranışlar sergilemesindeki bireysel öncüllerden biri olarak belirtilmektedir (Ammeter vd., 2002: 759). Kendi çıkarını her şeyden üstün tutan, çıkarları uğruna her şeyi yapabilen makyavelist kişilerin kendilerine hizmet eden her türlü davranışı sergilemekten kaçınmadıkları ve politik davranışları daha fazla sergiledikleri görülmüştür.

Diğer bir bireysel faktör yüksek başarı ihtiyacıdır. Başarı ihtiyacı yüksek bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için etkileme taktiklerini kullandıkları ve böylelikle politik davranışları daha çok sergiledikleri yapılan araştırmalarda görülmektedir (Behram, 2015: 17). İşyerinde başarıya ulaşmak isteyen bireyler kişilerarası ilişkilerini geliştirmek ve başkalarını etkilemek istemekte, dolayısıyla politik davranışlar sergilemeyi daha fazla tercih etmektedir (Ferris vd., 2007: 306; Behram, 2015: 14; Daft, 2015). Sonuç olarak yüksek başarı beklentisine sahip ve makyavelist kişiler daha fazla etkileme taktiklerini kullanmak isteyecek ve politik davranışlar sergileyecektir.

1.3.3.3. Örgütsel Politika

Pek çok araştırmada örgütsel politika konusuna odaklanılmış ve “örgütsel politika” kavramı ile ilgili tanımlar geliştirilmiştir. Koçel (2013: 559) örgütsel politikayı, çalışanların güç kazanması ve kazanılan bu gücü çeşitli yollarla birbirlerini etkileme ya da belirli yönde bir davranışa sevk etme çabaları olarak tanımlamaktadır. Mintzberg (1985) örgütsel politikayı yazılı olmayan bir takım kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen yönetimin güç temelli yasa dışı davranışları olarak tanımlamıştır.

Kotter (1985) ise örgütsel politikanın genel anlamda çalışanların kişisel çıkarlarına yönelik davranışlar sonucunda ortaya çıktığını ve örgütün biçimsel kurallarında bulunmayan, örgütün yasakladığı, genellikle kapalı kapılar ardında yürütülüp açık bir şekilde gösterilmeyen davranışlar içerdiğini belirtmiştir (Evrin, 2014: 25). Benzer şekilde Ferris vd. (2010: 117) örgütsel politikayı örgütler tarafından resmen onaylanmayan, örgüt içinde çatışma veya uyumsuzluk yaratan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Mintzberg’in çalışmalarını temel alan Andrews vd. (2003: 558) ise bireysel çıkarları örgütsel çıkarların üzerinde tutan tüm davranışların örgütsel politikayı oluşturduğunu belirtmiştir.

Literatür incelendiğinde örgütsel politikaya işletme içerisinde olumlu veya olumsuz bir olgu olarak bakıldığı, ancak genel anlam itibarıyla kavramın olumsuz değerlendirildiği görülmüştür. Kavrama olumsuz anlam yükleyen araştırmacılardan olan Mayes ve Allen (1977: 673) örgütsel politikayı, “örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi” olarak tanımlamıştır. Block (1988) örgütsel politikanın çalışanlar tarafından genellikle olumsuz olarak algılandığını vurgulamıştır (Akt: Behram, 2015: 37). Dolayısıyla, çalışanlarca örgüt tarafından onaylanmayan bir davranış sergilendiği zaman bu davranışın örgütsel politikaya işaret ettiği algılanmaktadır. Olumsuz görüşlerin yanı sıra karmaşık ve değişken çevrelerde sürekli değişmeye ve varlığını sürdürmeye zorlanan örgütler için politik olmanın artık bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir (Akt: Koçel, 2013). Zaleznik’in (1975) de belirttiği gibi örgütlere hangi gözden bakılırsa bakılsın, hangi anlam verilirse verilsin sonuç itibarıyla her örgüt politik bir yapıyı ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin istenilen sonuçları elde etmesinde güç kazanma ve gücün kullanımı ile ilgili çabaları örgüt içi

politikanın oluşumuna temel hazırlayan nedenler arasındadır (Pfeffer, 1992; Akt: Koçel, 2013). Çalışanların hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve çıkarlarını koruyabilmelerinin temel koşulu karşılardaki kişiyi etkileyebilmeleridir. Bu durum bireylerarası etkileşim konusunu ön plana çıkarmakta, bireylerarası etkileşim de güç kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu düşünce temelinde çalışmalar yürüten Mintzberg (1985) örgütsel politikayı gücün gayrimeşru kullanımı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel politika kavramının güç kavramı ile ilişki ve gücün kullanımını içermesi bu iki kavramın aynı anlama geldiği yanılgısına düşülmesine neden olabilmektedir (Appelbaum ve Hughes, 1998: 90-95; Lussier ve Achua, 2010: 120). Fakat bu iki kavram birbirlerinden farklı olup birbirlerinin yerine geçmemektedir. Nitekim Prasad ve Rubinstein (1992: 5) da örgütsel politika ve güç arasında yakın bir ilişki olmasına rağmen bunların birbirlerinin yerine geçebilecek kavramlar olmadığını vurgulamıştır.

Örgütsel politika ile güç kavramı arasında bir ilişkinin bulunması güç kavramının daha iyi anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Pfeffer (1992) gücü; bireylerin davranışlarını etkileyebilmeyi, olayların akışını değiştirebilmeyi, zorlukların üstesinden gelebilmeyi ve insanlara yapmak istemeyecekleri şeyleri yaptırabilmeyi sağlayan potansiyel kabiliyet olarak tanımlamıştır. Nonis ve Logan'ın (1995) McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisini temel alarak yürüttüğü çalışmada güç ihtiyacına sahip olan bireylerin çevrelerini kontrol altına alma eğilimlerinin daha yüksek olduğu, etkileme taktiklerini diğer bireylere oranla daha sık kullandıkları ve genellikle de sert taktikleri tercih ettikleri tespit edilmiştir. Politika ve güç kullanımının örgütsel süreçlerde yer alması bunlara ihtiyaç duyulmasına işaret etmektedir. Güç ve politika bir örgütün doğal çıktıları olup örgütün hem amacı hem de aracı niteliğindedir. Daha açık bir ifadeyle, örgütsel mükemmelliğe ulaşmak isteyen işletmelerin hedeflerinde ve görevlerinde farklılıklar meydana gelebilmektedir; fakat bu farklılıklar gruplar veya bireyler arasında çatışmaya sebep olabilir. Tam da bu noktada yöneticilerin politika ve gücü kullanarak bu çatışmaları çözmeleri beklenmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 420; Daft, 2015: 278-280).

Örgütsel politika alanında gücü elde etme ve gücün kullanımı bu kadar önemli bir yere sahipken karşımıza çıkan bir diğer husus ise güç mücadeleleridir. Kıt kaynaklarla ve belirsiz çevre koşulları içinde faaliyette bulunan örgütlerde ortaya çıkan politik davranışlar ve sonucunda kullanılan güç bu kaynakların elde edilmesinde, terfilerin

alınmasında, kişisel yarar sağlayan durumların tercih edilmesinde ve çıkarların gerçekleştirilmesinde çalışanları sürekli bir rekabet haline sevk etmektedir. Bu rekabet ise onların daimi bir çatışma içerisinde olmalarına sebep olabilir. Böyle bir ortamda bazı yöneticiler başkalarına zarar vermediği sürece politik davranışların gerekli olduğu görüşüne sahiptir. Bunun sonucunda ise işletmelerde güç mücadeleleri ve güç savaşlarının meşru hale gelmesi kaçınılmazdır (Robbins ve Judge, 2013: 431; Erkutlu ve Karacaoğlu, 2015: 900). Bu anlamda güç politikadan beslenen ve politik davranışlarla ilişkili olan bir kavramı ifade etmektedir; çünkü örgütsel politikanın başarılı bir şekilde uygulanmasının yüksek seviyede güç sağlayacağı ve yüksek seviyede güç elde etmenin de politik davranışların sergilenmesine olanak sağlayacağı bilinmektedir (Behram, 2015: 5). Sonuç olarak güç ilişkilerinin ve savaşlarının olduğu her yerde politikanın ve politik davranışların varlığından söz etmek mümkündür.

Örgütsel politikanın örgütlerde meydana getirdiği sonuçlara bakıldığında, düşük örgütsel bağlılığa (Maslyn ve Fedor, 1998) ve düşük iş performansına (Ferris vd., 1996) yol açtığı, ayrıca işten ayrılma niyeti (Kacmar vd., 1999) ve örgütsel sinizm (Ferris, vd., 2002) gibi olumsuz iş davranışlarının ortaya çıkmasına neden olduğu görülmüştür. Bunlara ilaveten Vigoda-Gadot ve Talmud (2010) da işletmelerde yüksek seviyedeki örgütsel politikanın örgütsel bağlılığa zarar vererek stres ve tükenmeye yol açtığını belirtmiştir.

Tüm bu açıklamaların ışığında örgütsel politika ile politik beceri kavramlarının farklı olguları ifade ettiği anlaşılmaktadır. Örgütsel politika çıkarları en yüksek seviyeye taşımak ve bireysel çıkarları gerçekleştirmek amacıyla sergilenen davranışların örgütsel süreç ve prosedürlerin dışında meydana getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Vigoda, 1998: 60; Kacmar vd., 1999: 387; Kurchner-Hawkins ve Miller, 2006: 331). Örgütteki politik ortamı ölçmek için Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan “çalıştığım işletmedeki insanlar, diğerlerini aşağıya çekerek kendilerini daha güçlü kılmaya çalışmaktadırlar” ve “bu işletmedeki en iyi alternatif, güçlü olanla aynı fikirde olmaktır” gibi ifadeler işletmedeki mevcut olumsuz iklimi ortaya koymaktadır. Dolayısıyla olumsuz iş sonuçlarına yol açan ve çalışanlar tarafından adaletsiz bir ortam oluşturan örgütsel politikanın örgüt çalışanlarınca tercih edilmeyen bir duruma işaret ettiği görülmüştür. Diğer taraftan politik beceri ise örgütsel politikadan farklı olarak yönetsel süreçlerde etkileme kavramını temel alırken

başkalarına güven ve inanç aşlamayı içermektedir. Örgütsel politika kavramında güç olgusu öne çıkarken politik beceri kavramında etkileme olgusu öne çıkmaktadır. Örgütsel politika kapsamında sergilenen politik davranışlarla kıyaslandığında politik beceriye sahip kişiler samimi, dürüst, güvenilir algılanmakta, çevrelerindeki kişilerce politik davranıştan uzak değerlendirilmektedir. Ayrıca örgütlerde takım çalışmasına, başarıya ve verimliliğe yol açan politik beceri (Ferris vd., 2010) işletmelere ve kişilere olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda Pfeffer (2010) işletmelerde gücü koruyabilmenin en iyi yollarından birinin yöneticinin veya liderin politik beceriye sahip olması olduğunu vurgulamıştır (Akt: Ferris vd., 2012: 488).

Çalışanlarca algılanan adaletsizlik politik beceri bağlamında değil örgütsel politika bağlamında tartışılmaktadır (Behram, 2015: 10). Bazı işgörenler gerçekleştirdikleri başarılı politik manevraların bir sonucu olarak ödüllendirildiklerinde veya terfi aldıklarında diğer çalışanlar bu kararı adaletsiz bulabilmektedir. Politik davranış sergileyen çalışana veya yöneticiye yönelik güvensizlik artabilmekte, böylelikle oluşan politik iklim düşük nitelikli iş görenlerin istihdam edilmelerine sebep olabilmektedir. Aslında işletmelerde politik ortamların oluşması da algılama temeline dayanmaktadır. Çalışan işletmede kendisi ile aynı yetenek, beceri ve donanıma sahip diğer çalışanlarla kendini kıyaslamaktadır. Onların daha fazla ücret veya terfi aldığını görürse yöneticisinin adil olmayıp politik davrandığını düşünmektedir. Bütün bu bilgilerden hareketle, örgütsel politikanın politik beceriden farklı bir kavram olduğu, çalışanların güç kullanmalarına ve bu gücü kullanırken meşru olmayan bir yol izlemesine imkân verdiği söylenebilir. Politik becerinin temel amacı etkileme olurken, örgütsel politikanın temel amacı ise kişisel çıkarlar ve kaynakların dağılımından doğan anlaşmazlıklardır. Ayrıca politik beceri örgütsel politikanın aksine işletmede çatışmaların, belirsizlik ve karmaşa düzeninin oluşmasını engellemektedir. Politik davranan çalışanların örgüt kaynaklarına ulaştığını gören ve bu davranışları sergilemek isteyen çalışana karşı politik beceriye sahip lider çevresindeki kişileri etkileyerek, onlara güven vererek, içten ve samimi görünerek bu olumsuz algıyı değiştirmektedir. Nitekim Ferris vd. (2002) örgütsel politika ve politik beceri ayrımını ortaya koydukları çalışmada politik becerinin örgütsel vatandaşlık gibi olumlu çıktılar doğurduğunu belirterek olumlu bir içeriğe sahip olduğunun altını çizmiştir.

1.3.3.4. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramını literatüre kazandıran Salovey ve Mayer (1990: 198) kavramı tanımlarken Goffman'ın (1959) çalışmasını temel almıştır. Bu tanıma göre duygusal zekâ bireyin kendisinin ve başkalarının duygu ve hislerini kontrol edebilme, bunlar arasında bir seçim yapabilme ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarına yön vermede kullanma yeteneğidir.

Law, Wong ve Song (2004) duygusal zekâyı kişilerin kendi duygularının farkında olma, duygularını doğru anlatıp ifade etme, bilişsel süreçlerle bütünleştirme ve çeşitli durumlar üzerinde duyguların etkisini anlama yeteneği olarak ifade etmiştir (Akt: Gürbüz ve Yüksel, 2008: 176). Goleman (1995) ise duygusal zekâyâ sahip bireyleri çevrelerine ilişkin yüksek farkındalık sahibi, empati becerisi yüksek, olaylara ve durumlara verdiği tepkileri kontrol altına alarak çevresindeki baskılara rağmen istediği bilişsel tepkileri verebilen kişiler olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Bar-On (1995: 5) duygusal zekâyı, kişinin karşılaştığı çevresel baskı ve taleplere karşı ona yardımcı olan ve başarı yeteneği kazandıran tüm beceri, yetenek veya yetkinlikleri kapsayan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımlardan yola çıkarak duygusal zekâyı kişinin kendisinin ve başkasının duygularının farkında olma, bunları tanıma ve kontrol etme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür.

Yapılan çalışmalarda duygusal zekânın iş yaşamının kalitesini artırarak iş performansını olumlu yönde etkilediği, çalışanlara rekabet gücü kazandırarak onların işlerinde daha başarılı olmalarına neden olduğu, işgörenler arasındaki saygı ve sevgiyi arttırdığı, iş tatminini sağladığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği, moral ve motivasyonu artırdığı bulunmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Ferris vd. (2005) politik becerinin duygusal zekâ ile ortak noktalarının bulunduğunu, ancak ikisinin farklı kavramlar olduğunu, bunun yanında kişinin duygusal zekâyâ sahip olmasının politik beceriye sahip olma ihtimalini de arttırdığını belirtmiştir. Politik beceriye sahip kişiler farklı durum ve şartlarda neyi ne zaman yapacaklarını, farklı şartlara göre kendilerini nasıl motive etmeleri gerektiğini çok iyi bilen kişilerdir. Bu kapsamda politik beceri birbirinden farklı birtakım yetenekleri kapsayan bir yetidir, fakat politik beceriye sahip bireyler yüksek duygusal zekâyâ sahip olmayabilir (Perrewé vd., 2007: 118-119; Ferris vd., 2010: 163). Duygusal zekâ ile politik becerinin ayrıştığı

bir diğerk nokta ise şudur: duygusal zekâ kişinin kendisinin ve başkalarının duyguları ile ilişkisine işaret eden sınırlı bir kavramken, politik beceri bireyin sosyal çevresinde bulunan her şeyle etkileşimine işaret etmektedir. Politik beceri başkalarını etkileme, yönlendirme, insanların istekleri doğrultusunda kendini tanıtma ve takdim etme gibi daha geniş kapsamlı becerileri ifade etmektedir. Bu kapsamda politik beceriye sahip kişiler duygusal zekâyâ sahip bireylerin yaptığı gibi sadece kendilerinin ve başkalarının duygularının değil bütün durumun farkındadır ve bütün duruma hâkimdir. Dolayısıyla politik becerinin kapsamı duyguların ötesindedir. Politik beceriye sahip bireyler içinde buldukları durumu doğru anlama ve algılama yeteneğinin yanında geleceği tahmin edebilme yeteneğine de sahiptir. Bu durum ise bireylerin çevrelerini, olayları ve kişileri doğru yorumlamasına, diğerlerini etkileyip kendilerine çekerek kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmesine yol açmaktadır. Böylece karşılarındaki kişileri taktikleriyle etkileyebilme yeteneğiyle politik beceri sahibi bireyler duygusal zekâ sahibi kişilerden bu hususta da farklılık göstermektedir (Ferris vd., 2010; Mayer ve Salovey, 1997; Roberts, Zeidner ve Matthews, 2001).

1.3.3.5. Öz-izleme (Self-Monitoring)

Öz-izleme kavramı, kişilerin kendilerini dış dünyaya sunarken davranışlarını izleyip bunları uygun şekilde düzenlemelerini ve kontrol etmelerini ifade eder (Snyder, 1987; Akt: Semadar vd., 2006: 445). Snyder'e (1987) göre her birey davranışlarının bulunduğu ortama uygun olup olmadığı konusunda hassas değildir. Öz-izleme özelliği yüksek bireylerin buldukları ortama uygun davranışlar sergileyebilen, iyi ilişkiler kurabilen, hangi durumda nasıl davranacağını bilen, dışsal uyarıcılara karşı algıları açık bireyler oldukları görülmüştür (Semadar vd., 2006: 445). Dolayısıyla bu özelliğe sahip bireyler hedeflerine ulaşmak için davranışlarını, duygularını, düşüncelerini ve hareketlerini gözlemleyebilen ve oluşan durumlara göre düzenleyebilen bireylerdir. Kısacası öz-izleme, kişinin kendi duygu, düşünce ve davranışlarını kontrol etme ve gerekirse değiştirebilme kapasitesidir (Şahin, 2015: 427).

Ferris ve arkadaşları 2005 yılında yaptıkları çalışmada öz-izleme ile politik beceri arasındaki ilişkiyi araştırmış, sonuçta bu ikisinin benzer ve ilişkili olduğunu, fakat farklı kavramlar olduğunu tespit etmiştir. Politik beceriye sahip kişi gerçekte kendi duygu ve düşüncelerini değiştirmek yerine sadece ortama uygun davranışlar sergilemektedir. Öz-

izlemede ise birey, davranışlarının o ortama uygun olabilmesi adına duygu ve düşüncelerini değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Bu açıdan bakıldığında öz-izleme, bireyin hedeflerine ulaşmasında içinde bulunduğu süreci kontrol edebilmek için kendi kendisini motive etmesidir. Öz izleme becerisine sahip birey gerekirse kendi duygu ve düşüncelerini kontrol edebilir; fakat politik beceriye sahip bireyin kendini kontrol etmeye gereksinimi bulunmamaktadır; çünkü bu bireyler çevrelerindeki kişilere içten ve güvenilir görünerek, onlarla iyi ilişkiler geliştirebilmektedir (Ferris vd., 2005).

Öz-izleme özelliğine ve politik beceriye sahip bireylerin durumsal problemlere yaklaşım şekillerinin de farklılık gösterdiği görülmüştür. Öz-izlemede kişi sadece kendisi ve davranışları ile ilgilenmekte, çevresindeki problemleri görmemekte veya bunların çözümü için uğraşmamaktadır. Buna karşılık politik beceriye sahip kişi hem kendinin hem de başkalarının farkındadır, çevresi ve işletmesi için problem teşkil eden konulara odaklanarak onların çözümünde işbirliğine gitmekte, hatta grup içerisinde lider konumunda bulunarak problemlerin çözümünde aktif rol oynamaktadır. Öz-izleme yeteneğine sahip bireylerin başkaları üzerinde pozitif bir imaj oluşturmaya ihtiyaç duymaları, kendilerini sürekli dışsal durumlara göre ayarlamaları ve değerlendirmeleri çevrelerinde samimiysiz oldukları izleniminin doğmasına sebep olabilmektedir. Oysa politik beceriye sahip bireyler başkaları tarafından samimi ve içten bulunmaktadır (Cingöz, 2013; Mehra ve Schenkel, 2008; Semadar vd., 2006).

1.3.4. Politik Becerinin Boyutları

Politik becerinin boyutları ilk kez Ferris vd. tarafından (1999; 2005) sosyal uyanıklık, kişilerarası etki, şebeke yeteneği ve içtenlik olmak üzere dört başlıkta toplanmıştır. Bu boyutlar hedeflere ulaşma ve başkalarını etkileme konusunda bireylere bilişsel, duygusal ve davranışsal esneklik sağlamaktadır (Kazman, 2013: 15). Daha sonra Ferris ve arkadaşları (2005) geliştirdikleri 18 maddelik “politik beceri envanteri (Political Skill Inventory -PSI-)” ölçeği ile bu boyutların ampirik olarak ölçülmesini sağlamıştır.

1.3.4.1. Sosyal Uyanıklık

Pfeffer (1992) sosyal uyanıklık boyutunu başkalarına karşı duyarlı olma olarak tanımlamıştır. Bu boyuta göre kişinin başkalarıyla özdeşleşebilme yeteneği istediği sonuçlara veya hedeflere ulaşmada kritik faktördür. Ferris ve arkadaşları Pfeffer'in bu tanımından yola çıkarak sosyal uyanıklığa sahip kişileri yüksek derecede öz farkındalığa (self-awareness) sahip, başkalarının davranışlarını doğru yorumlayabilen (Ferris vd., 2012: 492) ve farklı sosyal koşullara rahatça uyum sağlayabilen kişiler olarak tanımlamıştır (Ferris vd., 2007: 296). Kipnis vd.'ne (1982) göre bu kişiler farklı şartlarda mevcut duruma en uygun etkileme taktiğini kullanmada oldukça maharetlidir (Kazman, 2013: 39).

Sosyal uyanıklığa sahip kişiler gözlemleri sayesinde başkalarının davranışlarını ve etkilerini kolaylıkla algılayabilir ve onlarla özdeşleşerek ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilir. Kısacası sosyal uyanıklığa sahip kişiler sadece çevrelerindeki karmaşıklığı anlamakla kalmaz, aynı zamanda kendilerini ve başkalarını motive etmeyi de çok iyi bilmektedir. Bu bireyler tüm bunları yaparken de iş ortamında meydana gelen kişilerarası etkileşimleri ve sosyal çevreyi doğru bir şekilde yorumlayarak başkaları ile olan ilişkilerinde çevrelerine daha marifetli ve zeki görülebilir (Ferris vd., 2007: 292; Ferris vd., 2002: 50; Kazman, 2013: 39). Sosyal uyanıklık bireylere içerisinde buldukları sosyal ortam ve dinamikleri doğru bir şekilde algılayabilme, bu algılama sonrasında çevrelerine uyum sağlayabilme, değişen şartlar ve koşullar varsa bunları dikkatlice gözlemleyebilme ve gerekiyorsa davranışlarını yeniden düzenleyerek çevreye ayak uydurabilme kabiliyetleri kazandırmaktadır. Ayrıca bu kişiler beraber çalıştıkları diğer insanların nasıl motive edilmesi gerektiğini çok iyi bilen bireylerdir. Sosyal uyanıklık bireylere sosyal norm ve süreçlerin öğrenilmesi, anlaşılması ve başkalarının duygularının fark edilmesi gibi becerileri de kazandırmaktadır (Treadway vd., 2013: 510; Ferris vd., 2005: 128).

1.3.4.2. Kişilerarası Etki

Günümüzde iletişimin oldukça önemli olduğu dünyamızda bireylerin sosyal etkileşimlerinde odaklandıkları esas konu karşılıklı duyguların anlaşılması ve ifade edilebilmesi olmaktadır. Politik becerinin kişilerarası etki boyutu ikili ilişkilerde daha

fazla etki bırakmayı, kişilerarası iletişime önem vermeyi temel alan bir boyuttur (Behram, 2015: 19). Başkaları üzerinde güçlü bir etki oluşturmada etkin rol oynayan bu boyut sayesinde politik beceriye sahip bireyler etkileme yetenekleri yüksek ve ikna edici kişiler olmaktadır (Ferris vd., 2010: 10). Ayrıca bu beceriye sahip kişiler şartlar ne olursa olsun etkili iletişim kurabilmekte ve davranışlarını koşullara uyarlayabilmektedir (Ferris vd., 2007: 292).

Politik beceriye sahip bireylerin hedefi amaçlara ulaşmak ise bu doğrultuda çevrelerindeki kişiler ile olan etkileşimleri ve iletişimleri büyük önem taşımaktadır. Kişilerarası etki boyutu, bireyin amaçlarına ulaşmasında davranışlarını her duruma uygun şekilde uyarlayabilmesi ve düzenleyebilmesidir. Dolayısıyla bu bireyler insanlarla başarılı ve etkili ikili ilişkiler geliştirebildiklerinden kritik bilgilere daha kolay ulaşabilmekte ve amaçlarını daha kolay gerçekleştirebilmektedir (Treadway vd., 2014: 510; Ferris vd., 2010: 10; Behram, 2015: 19).

Liderlerin çalışanlarının görüşlerini doğrudan etkileyebilecek, hedeflerini başkalarına daha kolay benimsetebilecek güce ve yetiye sahip olmaları belirledikleri amaçlara ulaşmalarında büyük önem taşımaktadır. Bu yararları onlara sağlayabilen kişilerarası etki boyutu bu bireylerin iletişim kurdukları kişileri etkilemesini, arzu ettikleri karşılığı almasını ve karşısındaki kişinin tutum ve davranışlarını değiştirebilmesini sağlamaktadır. Buna paralel olarak politik becerinin bu boyutu aracılığıyla kişi etkileşimde bulunduğu bireylerde güven yaratmakta ve dolayısıyla daha iyi işbirlikleri gerçekleştirebilmektedir. Sonuçta kişi diğer bireyleri etkileyerek pek çok avantaja ve ödüle kavuşmanın yanında başkalarının davranışlarına da yön verebilmektedir (Ferris vd., 2007: 292; Petty ve Cacioppo, 1986: 129).

1.3.4.3. Şebeke Yeteneği

Bireyler işletmelerde stratejik açıdan önemli ilişkiler içerisinde yer almayı başardıkları takdirde etkili hale gelmekte ve bu konuda güç sahibi olabilmektedir (Treadway vd., 2014: 516). Bu hususta kişiler ne kadar stratejik öneme sahip şebekeler oluştururlarsa çevreleri üzerinde o kadar büyük etkiye ve güce sahip olmaktadır. Oluşturdukları bu şebeke ile sadece başkalarını etkilemekle kalmazlar; aynı zamanda ellerindeki bu gücü kendi avantajları doğrultusunda nasıl kullanacaklarını da bilirler.

Bireylerdeki bu farkındalık, iş yaşamında önemli bir konuma gelene kadar onlara destek olmakta ve oluşturdukları şebeke sayesinde istediklerini yaptırabilecek gücü kendilerine sağlamaktadır (Perrewé vd., 2007; Ferris vd., 2005; Ferris vd., 2012). Bu konu üzerine araştırmalar yapan Pfeffer (1992) politik beceri sahibi kişilerin ilişki kurmada da uzman olduklarını; güçlü arkadaşlık bağları, antlaşmalar ve koalisyonları kolaylıkla oluşturabildiklerini belirtmiştir. Bu durum bu kişilerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmede onlara yardım edebilecek geniş şebekelerin oluşmasını ve gelişmesini sağlamakta, bu sayede istedikleri bilgiye ve kaynağa kolaylıkla ulaşmalarını mümkün kılmaktadır. Böylelikle, bu bireyler ellerindeki beşeri sermayeleri başarıyla kullanarak pozisyonlarını ve kariyerlerini en iyi şekilde geliştirebilmektedir (Ferris vd., 2012: 493; Treadway vd., 2014: 510).

Breland vd.'nin (2007) yaptıkları araştırmada politik becerinin bu boyutunun bireye sosyal durumlarda kolaylıkla öne çıkma, daha geniş sosyal ağlara sahip olma gibi avantajlar sağladığı görülmüştür. Yapılan araştırmalar sonucunda şebeke oluşturma yeteneğinin liderin başarısının büyük bir kısmını oluşturduğu görülmüş olup (Treadway vd., 2014, 516) başarıya ulaşmada, çeşitli kaynakları ve avantajları elde etmede lidere başka alternatif yolların olduğunu da gösterebilmektedir. Bu boyut, kişilerle bağlantılar gerçekleştirme, doğru işbirlikleri ve ilişkiler kurmanın yanı sıra sahip olunan sosyal sermayenin nasıl kullanılacağı ve yönetileceği konularında da bireylere yol göstermektedir.

Politik beceriye sahip kişilerin şebekelerine dâhil olan bireylerin hepsi yüksek standartta olan ve güven veren bireyler olmayabilir. Esas nokta birlikte bir şeyler paylaşılan, faaliyetlerde bulunulan, neyin önemli olduğuna birlikte karar verilen meslektaşlarımızın doğru yönetilip yönlendirilmesidir (Ferris vd., 2010: 47; Valle, 2006: 12). Politik becerinin şebeke boyutu sadece kişilerle bağlantılar oluşturup onları şebekelerinin bir parçası haline getirmez; aynı zamanda onları en etkin ve etkili şekilde konumlandırıp değerlendirmeyi de sağlamaktadır.

1.3.4.4. İçtenlik (Samimiyet)

Politik becerinin amacı ortak hedeflere ulaşmak için başkalarını etkilemektir. Bunu yaparken de kişilerin davranışlarının karşı tarafça samimi algılanması gerekir; çünkü bireyler inandıkları ve güvendikleri bireyler ile güçlü ilişkiler geliştirirler. İçtenlik duygusu uyandıran bireyler başkaları üzerinde olumlu etki bırakabilir, şebekelerini geliştirerek başarıya daha rahat ulaşabilir. Ferris vd. (2010) politik becerinin içtenlik boyutunun kişinin etkileme girişimlerinin başarılı olup olmayacağını belirleyen en önemli boyut olduğunu belirtmiştir (Ferris vd., 2010: 31).

Ferris vd.'ye (2005) göre politik beceri ikna, manipülasyon ve müzakere gibi birtakım sosyal becerileri de beraberinde getirmektedir (Ferris vd., 2005: 127). Ayrıca politik beceriye sahip bireyler farklı durumlarla ve olaylarla başa çıkabilme yeteneğine sahip olmakla beraber değişen sosyal durum ve olayları çözüme kavuşturmayı samimi bir şekilde, başkalarının güvenini sarsmadan ve davranışlarını o duruma uyarlayarak yapmaktadır (Ferris vd., 1999; Ferris vd., 2012).

1.3.5. Politik Becerinin Öncülleri

Politik beceriyle ilgili önemli ve öncü çalışmaları bulunan Ferris ve arkadaşları politik becerinin işten ayrılma niyetinden iş performansına, kariyer başarısından takım performansına kadar uzanan pek çok örgütsel çıktı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda politik becerinin örgütler ve bireyler açısından önemli olduğunun anlaşılmasıyla politik becerinin gelişmesine katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesi de literatürde önemli bir konu haline gelmiştir. Örneğin Ferris ve arkadaşları (2007) bireyin kişisel özelliklerinin politik beceriye sahip olmada etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bireysel faktörler olarak da adlandırılan kişilik özelliklerinin yanında bağlamsal faktörler de politik becerinin oluşmasında etkilidir. Bireysel faktörlere ilişkin çok sayıda öncül bulunduğundan Ferris vd. (2007) bu öncülleri dört ana temada toplamıştır. Bunlar; algısalılık (perceptiveness), kontrol (control), yakınlık (affability) ve aktif etkidir (active influence). Bağlamsal faktörler ise gelişim deneyimleri olmak üzere tek boyutta ele alınmıştır (Ferris vd., 2007: 296-306). Tablo 1.7.'de politik becerinin öncülleri gösterilmiştir:

Tablo 1.7. Politik Becerinin Öncülleri

| <i>BİREYSEL FAKTÖRLER</i> | | | | <i>BAĞLAMSAL FAKTÖR</i> |
|---------------------------|----------------|-------------------------|-------------------|----------------------------|
| <i>Algısalılık</i> | <i>Kontrol</i> | <i>Yakınlık</i> | <i>Aktif Etki</i> | <i>Gelişim Deneyimleri</i> |
| -Öz-İzleme | -Kontrol Odağı | -Dışa dönüklük | -Proaktiflik | -Rol Modelleme |
| -Vicdanlılık | -Öz-yeterlilik | -Uyumluluk | -Eylem Odaklılık | -Mentorluk |
| | | -Olumlu (pozitif) Duygu | | |

Kaynak: Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas ve Lux, 2007: 297.

Tablo 1.7'deki bireysel faktörlerden olan algısalılık teması genel itibarıyla bireylerin kendi davranışlarını izleyebilme ve düzenleyebilme yeteneklerini ifade eder (Ferris vd., 2007: 296). Yapılan araştırmalarda öz-izleme ve vicdanlılık özelliklerinin politik becerinin birer öncülü olduğu görülmüştür. Politik beceriye temel oluşturan kavramlar bölümünde açıklanan öz-izleme kavramı bireyin kendi duygu, düşünce, fikir ve davranışlarının farkında olup bunları kontrol etmesi olarak tanımlanmaktadır. Politik beceriye sahip bireylerin buldukları toplumların kurallarını ve beklentilerini algılama derecelerinin yüksek olması, dış çevredeki olayları anlama, kavrama ve anlamlandırma yeteneklerini geliştirmiştir. Söz konusu kişilik özelliklerinin politik beceri ile güçlü bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Ferris vd., 2005; Ferris vd., 2008).

Kontrol teması altında bulunan bireysel özellikler ise kontrol odağı (locus of control) ve öz-yeterlilik (self-sufficiency). Kontrol odağı, kişinin kendisi ve çevresi üzerinde belirli bir kontrol gücünün bulunduğu inanca derecesini ifade eder (Yalçın vd., 2010; Şahin vd., 2009). Çevrelerini kontrol etmek, etkilemek ve yönlendirmek isteyen politik beceri sahibi bireylerin içsel kontrol odaklı olması beklenmektedir. Bu konu üzerine yoğunlaşan Ferris vd. (2007) bireyin içsel kontrol odaklı olmasının politik beceri boyutlarından kişilerarası etki ve şebeke oluşturma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. İçsel kontrol odağına sahip kişilerin politik davranışları daha fazla sergiledikleri; dışsal kontrol odağına sahip kişilerin ise politik davranışlardan uzak durma eğiliminde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Ferris vd., 2007: 306; Behram, 2015: 14; Daft, 2015). İçsel kontrol odaklı bireyler amaçlarına ulaşma, hedeflerini gerçekleştirme ve yöneticilerini etkileme doğrultusunda daha fazla politik davranış sergileme eğilimi gösterecektir.

Öz-yeterlilik, bireyin çevresinde olup bitenler karşısında olayları organize edebilme ve hedefleri doğrultusunda faaliyette bulunabilme kapasitesine dair inancını ifade eder. Öz-yeterliliği düşük olan bireyler kendilerini yetersiz hissetmekte, karşılaştıkları problemleri çözmeye başarısız olmakta ve sorumluluk duyguları düşük düzeyde kalmaktadır. Sonuçta bu kişilerin endişe, stres ve depresyon seviyelerinin diğer bireylerden daha yüksek olduğu görülmüştür (Üstüner vd., 2009: 10-12; Dönmez, 2011: 21). Öz-yeterliliğin politik becerinin etkili bir öncülü olduğu yapılan çalışmalarda bulunmuştur (Ferris vd., 2008); çünkü bireylerarası etkileşimde çalışanların politik beceriye sahip olmaları karşı tarafa güven vermekte, oluşan bu güven ise öz-yeterliliğe sahip olmaları ile açıklanmaktadır. Politik becerinin kişilere özgüven ve kontrol duygusu sağladığı bilinmektedir. Perrewé vd. (2005) tarafından yapılan bir çalışmada politik beceriye sahip bireylerin öz yeterlilik ve içsel kontrol odaklılık özelliklerine sahip oldukları, böylelikle hem mevcut durumları hem de oluşturdukları iletişim ağlarını kontrol etme becerilerinin yüksek olduğu vurgulanmıştır.

Üçüncü tema olan yakınlık temasında dışa dönüklük, uyumluluk ve olumlu duygulanım gibi olgular yer almaktadır. Dışa dönüklük, uyumluluk ve olumlu duygulanım özelliklerine sahip kişilerin çevreleri ile dolaylı ve iyi ilişkiler kurdukları, çevreye ve olaylara daha olumlu, uyumlu ve coşkulu yaklaştıkları görülmüştür (Treadway vd., 2014: 511-512). Bu yüzden başkalarıyla doğrudan ve kolaylıkla iletişim kurabilen, çevreleri ile iyi ilişkiler geliştiren ve toplumda uyumlu kişiler olarak anılan bu kişilerin politik beceriye sahip olmaları beklenir. Yapılan araştırmalarda ulaşılan bulgular bu beklentiyi desteklemektedir (Ferris vd., 2007; Ferris vd., 2008).

Dördüncü tema olan aktif etki teması, proaktiflik ve eylem odaklılık gibi bireysel özelliklerden oluşmaktadır. Proaktif ve eylem odaklı kişiler amaç odaklı olup fırsatları ve alternatifleri fark ederek onlar üzerinden hareket etmektedir; yani bu kişiler kendileri için fırsat oluşturabilecek bağlantıları kolaylıkla fark ederek amaçlarına ulaşmak için etkileme güçlerini ve yeteneklerini kullanmaktadır. Böylelikle bu bireyler daha çok inisiyatif almakta ve anlamlı bir değişim meydana getirmektedir (Ferris vd., 2010: 162). Çevrelerindeki onaylama, değerlendirme ve başarılı şekilde yorumlayabilme kabiliyetine sahip olan politik becerisi yüksek bireylerin bu kişisel özelliklere sahip olmaları beklenir. Bu bilgiler çerçevesinde Liu vd. (2007) yaptığı araştırmada politik

becerinin şebeke boyutunun proaktiflik ve eylem odaklılık gibi bireysel özelliklerle ilişkili olduğunu bulmuştur.

Politik becerinin oluşmasına zemin hazırlayan bir diğer faktör olan gelişim deneyimleri temasında rol modelleme ve mentorluk özellikleri yer almaktadır. Rol modellemede kişiler kendilerine örnek oluşturabilecek modelleri gözlemleyerek ve onların davranışlarını tekrarlayarak kendilerini bu yönde eğitmektedir. Daha sonra tekrarlanan davranışların günlük yaşamdaki diğer davranışlara genellenmesi ve böylelikle politik becerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Bir kişiyi kendilerine rol model alan bireyler daha yüksek standartlarda iş yapma, bir işi zamanında tamamlama ve başkaları ile iş yapma gibi konularda kendilerini geliştirmektedir. Literatürde akıl hocalığı olarak da bilinen mentorluk kavramı, örgüt yaşamında yöneticilerin çalışanlarına rehberlik yapması ve bu yolla onların çalışma yaşamında etkili olmasıdır (DeCenzo ve Robbins, 1999). Mentorluk sürecinde kişiler, mentorlarını kendi buldukları iş ortamında gözlemlemekte, onların astları ve çalışma arkadaşları ile nasıl iletişim kurduklarına bakmakta, etkileme davranışlarını ne şekilde sergilediklerini görme imkânına sahip olmaktadır. Böylelikle mentorlarının karşılarındaki kişiyi nasıl etkilediğini ve politik becerilerini nasıl kullandıklarını gören çalışanlar da bu taktikleri benimseyip kullanabilmektir (Perrewé, Young ve Blass, 2002). Mentorlukta amaç kişiyi eğiten bireyin karşısındakine politik beceriyi içeren yeteneklerini göstermek, iş ortamında neyi, ne zaman ve kiminle yapması gerektiğini informal bir biçimde anlatmaktır. Politik becerisi olan mentorlar değerli bağlantılara sahip olmakta, bu bağlantıları hangi yöntemlerle kurduklarını karşılarındakilere açıklayabilmektedir. Daha sonra çalışanlar da bu stratejileri kendileri uygulayabilir ve kullanabilir (Ferris vd., 2010). Bu konu üzerine yaptıkları araştırma ile Ferris vd. (2008) mentorluk ve rol modellemenin politik beceri boyutlarından şebeke oluşturma, sosyal beceriklilik ve içtenlik ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

1.3.6. Politik Becerinin Geliştirilmesine Yönelik Deneyimler

Ferris vd. (2010: 33) tarafından yapılan çalışmada çalışanlar ve liderler için önem arz eden bir beceri olan politik becerinin sadece belirli özelliklerle öngörülebilir, sistematik temeller üzerine kurulu bir yapı olmadığı; geliştirilmesi mümkün, öğrenilebilir bir davranış olduğu belirtilmiştir. Bu görüşe göre politik beceri tamamen

doğuştan gelen bir özellik olmayıp zaman içerisinde geliştirilebilir bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Cohen ve Vigoda (2000) bazı becerilerin çalışma ortamına aktarılabilir beceriler olduğunu belirterek politik becerinin de dış ortamda geliştirilip çalışma ortamına aktarılabilirliğini ifade etmiştir. Bu durumda kişiler politik beceriye eğilimli olarak dünyaya gelmektedir; fakat uygun uyarıcı ve uygulama olmazsa politik becerilerinin asla tam anlamıyla gelişmediği görülmüştür (Yıldız, 2018: 62). Bu çerçevede geliştirilebilir bir özellik olarak karşımıza çıkan politik becerinin ortaya çıkmasında ve güçlendirilmesinde birtakım deneyimlerin etkisinden bahsedilmektedir. Politik becerinin gelişmesini sağlayan faktörler drama eğitimi, eleştiri ve geri bildirim seansları ve gelişim amaçlı simülasyonlar gibi deneyimlerdir (Ferris vd., 2010). Başarılı lider ve yöneticileri başarısızlardan ayıran şeyin sahip oldukları politik becerileri olduğu düşünülürse, bu becerinin örgütlerde sergilenmesi ve geliştirilmesinin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu yüzden işletme çalışanlarının ve yöneticilerinin politik becerisini geliştirmek için simülasyona ve dramaya dayalı eğitim veren değerlendirme merkezleri kurmaları gerektiği belirtilmektedir (Ferris vd., 2010).

1.3.6.1. Drama Eğitimi

Drama, lider ve katılımcıların atölye ortamında rol oynama, doğaçlama gibi tiyatro tekniklerini kullanarak bir olayı, anıyı, kavramı, konuyu veya düşüncüyü canlandırmasıdır. Drama çalışmalarına katılan bireylerin çalışmalar sırasında kendilerini ve diğer katılımcıları tanıma, iletişim becerilerini geliştirme, kendini anlama ve ifade etme gibi bazı olumlu kazanımları olmaktadır (Akyol, 2003: 179).

Drama eğitiminde bireyler gerçek dünyadaki rol ve karakterlerin ötesine geçtiğinden bu durum sahip oldukları politik becerilerin şekillenmesinde ve gelişmesinde önemli bir araç işlevi görmektedir. Drama eğitimine katılan katılımcılar işyerinde karşılaşılan günlük sosyal etkileşimleri taklit eden gerçekçi oyunlar bağlamında eğitim görmektedir. Böylelikle duygularını kontrol edebilmeyi, düzenleyebilmeyi, tanımayı, sözsüz işaretlere karşılık vermeyi ve ses tonunu ayarlamayı gerçek anlamıyla öğrenmektedir. Bütün bu eğitimler sonucunda politik beceriye sahip olmak veya geliştirmek isteyen bireyler yeni yetenekler kazanarak belirli bir etkileme

gücüne sahip olmakta veya sahip oldukları beceri ve yeteneklerinin daha çok farkında olmaktadır (Akyol, 2003; Çetingöz, 2012; Ferris vd., 2010). Bu eğitimde katılımcılara risk alma becerisi, ileri düzeyde farkındalık ve davranışsal esneklik kazandırılarak politik becerileri geliştirilmektedir.

1.3.6.2. Gelişim Amaçlı Simülasyonlar

Gelişim amaçlı simülasyonlar katılımcılara farklı bir deneyim yaşatan deneysel egzersizlerdir. Katılımcılar kendilerine atanan roller yoluyla bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koymaktadır. Böylelikle katılımcının etkileme alıştırmaları yapmak zorunda olduğu işle ilgili farklı durumları farklı yönlerden ele alması, olası durumlara uygun davranışları sergilemesi amaçlanmaktadır. Bu eğitimin diğer bir amacı da öğrenilmesi veya pekiştirilmesi istenen bilgiyi veya beceriyi uygulamaya koyma olanağının olmasıdır (Gredler, 1994).

Gelişim amaçlı simülasyonlar sahip olunan politik becerinin nasıl geliştirilmesi gerektiği ve bu yetideki eksikliklerin nasıl giderebileceği ya da kapatılacağı hususunda kişilere yardımcı olmakta ve bu becerinin gerçek dünyaya nasıl taşınacağı konusunda bireylere yol göstermektedir. Özetle, zaman kısıtlamasının bulunduğu ortamlarda bireyler problemlerle veya çözmeleri gereken krizlerle karşılaştıklarında daha önce yapmış oldukları bu simülasyonlar onların daha rasyonel kararlar vermelerine yardımcı olmaktadır. Hatta bu simülasyonlar politik beceri sahibi bireylerin kendi modellerini geliştirmelerine yardımcı da olmaktadır.

1.3.6.3. Eleştiri ve Geri Bildirim Seansları

Geri bildirim karşınızdaki kişinin kendi eylemini ve bu eylemin sizi nasıl etkilediğini tam olarak ve tüm açıklığıyla anlamasına yardımcı olan mesajdır (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 32). Örgütlerde her birey veya yönetici için geri bildirim önemli ve gerekli bir süreçtir. Politik beceriye sahip bireyler nasıl algılandıkları ile ilgili geri bildirim alarak zaman içinde bir konudaki davranışlarını ve becerilerini geliştirmektedir. Geri bildirim sonucunda elde edilen bilgilerin kişinin performansını arttırdığı, yeteneklerini geliştirdiği ve bireyi daha yüksek etkinliğe ulaştırdığı görülmüştür. Eleştiri ve geri bildirim seansları kişilerin ne kadar geliştiğini yakından takip etmeye katkıda

bulunmaktadır (Uygur ve Sarıgöl, 2015: 191). Eleştiri yapılırken dikkat edilmesi gereken şey kişiden çok davranışa odaklanmaktır. Böylelikle tüm katılımcıların olumsuz taraflarını görmek yerine olumlu taraflarının görülmesi sağlanacak, eleştirilen veya geri bildirim yapılan şey bireyin kendisi değil, sergilediği davranışlar olacaktır. Buna ilaveten eleştiri ve geri bildirim seanslarında katılımcılar birbirlerine öznel değerlendirmeler yapmak yerine daha yapıcı ve gelişime yönelik değerlendirmeler ve geri bildirimler yaptıkları takdirde bu durum kişinin politik becerisini geliştirmesine daha çok yardımcı olacaktır.

1.3.7. Politik Becerinin Sonuçları

Politik becerinin günümüzde yöneticiler, liderler ve çalışanlar açısından önemli olduğu bilinmektedir. Perrewé, Ferris, Stoner ve Brouer (2007) politik becerinin işletmelerde olumlu davranışların oluşmasında önemli ve kilit rol oynadığı bulgusuna ulaşmıştır. Politik beceri yalın bir yetenek veya özellik olarak görülmemelidir; aksine iş yaşamında birbirlerini tamamlayan beceriler dizisi, bir oluşum içerisinde farklı kavramlarla karşılıklı sinerji oluşturma veya bir şeylerin anlamlandırılması olarak da tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2010).

Politik becerinin olumlu iş çıktılarıyla ilişkisinin araştırıldığı pek çok çalışmada en fazla araştırılan örgütsel davranış konusu iş performansı olmaktadır. Politik beceriye sahip bireylerin işletmelerine daha fazla bağlı olduğu ve ortaya koydukları performansın daha yüksek olduğu görülmüştür (Ferris vd., 2012; Blickle vd., 2010; Jawahar vd., 2008; Harris vd., 2007; Semadar, Robins ve Ferris, 2006; Ferris vd., 2005).

Brouer vd.'nin (2009) yaptığı araştırma liderin politik becerisinin, lider-üye etkileşiminin kaliteli bir ilişki içerisinde oluşmasını ve gelişmesini sağladığı, lider-üye arasındaki etnik farklardan doğan tüm olumsuz koşulların üstesinden gelebildiğini ortaya koymuştur. Yani politik beceriye sahip üyelerin etnik olarak onlardan farklı olan liderleri ile aralarındaki farklılıklardan doğan olumsuzlukların üstesinden geldikleri, liderleri ile kaliteli ilişkiler geliştirdikleri ve kariyer başarılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan Wei vd. (2010) Çin'de özel bir firma üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların politik beceriye sahip olmalarının yöneticileri ile olan iletişimlerini olumlu yönde etkilediği bulmuştur.

İş performansına ek olarak politik beceri örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş kalitesi gibi olumlu iş sonuçlarının meydana gelmesinde de etkilidir (Frieder, 2014; Treadway vd., 2004). Ayrıca politik becerinin liderin öz yeterlilik, öz-izleme, duygusal zekâ ve politik bilinç gibi özelliklerinin gelişimine katkı sağladığı, hissedilen kaygı gibi olumsuz duyguları azalttığı da ortaya konmuştur (Semadar vd., 2006; Ferris vd., 2005). Yani yöneticilerin politik becerileri ne kadar yüksekse çalışanlar yöneticilerini o ölçüde yeterli, etkin ve kontrol sahibi bireyler olarak değerlendirmektedir. Bütün bunların yanında, politik beceriye sahip liderlerin kendi takımlarını geliştirdiği ve takım performansını artıran değişkenlerin önemli bir kısmının ortaya çıkmasında rol oynadığı da görülmüştür (Ahearn vd., 2004). Treadway vd.'e (2014) göre politik beceri kişilere ün ve itibar kazandıran ve daha etkin bir lider olmalarını sağlayan yardımcı bir yetenektir. Bunun yanı sıra Mainiero (1994) politik becerinin, kadın çalışanların kariyer gelişimlerinde büyük bir engel olan cam tavan sendromunun ortaya çıkmasını engelleyen bir yetenek olduğunu belirtmiştir.

Örgütlerde rol çatışması ve aşırı rol yüklenme sebebiyle meydana gelen iş stresinin oluşturacağı olumsuz iş sonuçlarının politik becerisi gelişmiş bireylerce daha az yaşandığı ve bu kişilerin bu tür olumsuz koşullara karşı daha dayanıklı oldukları bulunmuştur (Treadway vd., 2014; Hochwarter vd., 2009; Perrewé vd., 2005; Perrewé vd., 2004; Perrewé vd., 2000). Zor durumlarla karşı karşıya kaldıklarında politik becerisi gelişmiş bireylerin daha sakin kalarak karşılarındaki insanlara güven telkin ettikleri, daha az endişe duydukları görülmüştür. Bu bilgilere ek olarak Brouer vd. (2007) çalışmasında politik becerinin işyerinde oluşan olumsuz durumlarla başa çıkmada önemli bir mekanizma olduğunu ifade etmiştir. Politik becerinin işle ilgili hissedilen kaygı, işe yabancılaşma ve sinik davranışlar gibi olumsuz tutum ve duyguların etkilerini de azalttığı bulunmuştur (Erkutlu ve Karacaoğlu, 2015; Harris vd., 2009; Ferris vd., 2005; Perrewé vd., 2004; Treadway vd., 2004).

1.4. ETİK LİDERLİK

Küreselleşen dünyada liderlerin hem örgütlerdeki güçlerinin hem de örgütün paydaşlarına karşı sorumluluklarının artmasıyla yönetim bilimi değişerek farklı ve bütüncül bir bakış açısı kazanmıştır. Bu süreçte pek çok araştırmacı liderlerin çalışanlar, paydaşlar ve örgüt üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırmalar ise insan odaklı liderlik tarzlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Örgütlerde insan faktörünün temel unsur haline gelmesi, iş hayatında etik ilkelerin benimsenmesine ve uygulanmasına yönelik ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. Zira küreselleşme ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler iş hayatında rekabetin şiddetlenmesine sebep olmuş, bu durum örgütlerde ahlaki değerlere dayalı etik ilke ve standartlara duyulan ihtiyacı daha belirgin hale getirmiştir. Özellikle son yıllarda finans ve bankacılık başta olmak üzere pek çok sektörde yaşanan etik skandallar, liderlere ve sergiledikleri etik davranışlara odaklanılmasına yol açmıştır. Bu yeni durum karşısında yöneticiler, örgütlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni bir ahlaki modelin benimsenmesi gerektiğini vurgulamıştır (İçke ve İçke, 2011). Bütün bu gelişmeler göz önüne alındığında giderek daha fazla sayıda araştırmacı örgütsel etik kavramını ve etik liderlik konularını araştırmaya yönelmiştir; çünkü etik kavramı günümüz işletmelerinin mükemmellik ve kaliteye ulaşma gibi çeşitli amaçlarının doğal bir uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 503). Örgütlerin bu amaçlara ulaşabilmesi için etik ilke ve değerlere sahip olmaları gerekmektedir. Bu amaçların gerçekleşmesi işletmelerin etik bir yapıya, liderin ise güçlü etik özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Sağnak (2010: 1120) etik liderliğin bulunmadığı işletmelerin uzun dönemde etkinliğini kaybettiğini ve ruhsuz yapılara dönüştüğünü belirtmiştir. Dolayısıyla herkesin kendi çıkarlarına göre davrandığı aşırı rekabetçi iş ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirmesinde etik kurallara, davranışlara ve etik liderliğe ihtiyaç duyulduğu açıktır.

1.4.1. Etik Kavramı

İnsanların bir arada toplum halinde yaşamaları onları çevrelerine karşı giderek daha fazla etik sorumluluk duyar hale getirmiş, bu durum etik kavramına insan davranışlarını yönlendiren ve değerlendiren bir ölçüt görevini yüklemiştir (Yılmaz, 2006: 25). Son yıllarda artan şirket skandalları, yolsuzluklar, rüşvet olayları, belgelerde sahtecilik ve yanıltıcı reklamlar gibi durumlar sonucunda yaşanan etik erozyon örgütsel etik konusunun daha fazla gündeme gelmesine yol açmıştır. Bu durum iş dünyasının etik ilkeler çerçevesinde yeniden düzenlenmesi gerektiğini de gündeme getirmiştir (Filizöz, 2011: 25). İş dünyasının yanı sıra günlük hayatta toplumsal adaletin tesisinde de etiğin rolü giderek belirginleşmiştir (Cevizci, 2002: 6-9).

Pek çok araştırmacı etik kavramı üzerine çeşitli çalışmalar yapmıştır. Bu araştırmacılardan olan Bowie ve Schneider (2011) etiği, kişinin kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını yargılamak amacıyla kullandığı bir ahlak ölçütü olarak tanımlamıştır (Akt: Karabay, 2015: 3). Bu durum etiğin felsefi bir kavram olarak algılanmasına yol açmıştır (Toplu, 2007: 188). Kant (2007) da etiği zihniyet felsefesi olarak tanımlayarak bu görüşü desteklemiştir (Kant, 2007: 91). Velasquez (2014: 13) etiğin belirli ahlak ölçüleri çerçevesinde bireyin kendisini ve başkalarını değerlendirmesinden çok toplumun ahlaki ölçülerini ve bu ölçülerin toplum üzerindeki etkilerini inceleyen bir disiplin olduğunu vurgulayarak etiği makro çerçevede tanımlamıştır. Tam da bu noktada Pieper (2012) ise etik davranan bireyin yalnızca toplum tarafından kendisine aktarılan kuralları ve değer ölçülerini düşünmeden ve sorgulamadan uygulayan birey olmadığını, aynı zamanda bu kural ve ölçülerin mantıklı olup olmadığını, buna ilaveten iyi veya kötü niyetle desteklenip desteklenmediğini sorgulayan bir birey olduğunu da vurgulamıştır. Ayrıca bu bireylerin hangi karakteristik özelliklere sahip olması gerektiği incelenmiş ve bu özelliklerin bireylerce alışkanlığa dönüştürülmesi gereği de araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Cevizci, 2002: 54; Karabay, 2015: 5; Pieper, 2012: 29-33).

Hem bireyler hem toplum açısından bakıldığında etik kavramı bireyleri birleştiren ve onların davranışlarına temel oluşturan, neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren evrensel değer ve ilkeler bütünüdür (Filizöz, 2011: 26). Bu kapsamda hangi davranışın doğru ya da yanlış olduğuna odaklanan etik, başkalarına zarar vermemek için nasıl

davranılması veya zarar veren davranışlardan nasıl kaçınılması gerektiği konularını da açıklamaktadır (Kılıç, 2017: 28; Kanungo, 2001: 259). Bu bağlamda etik; ahlak, iyilik, gereklilik ve görev gibi argümanları kullanarak genel olarak iyi-kötü davranışın nasıl olduğunu göstermektedir (Pieper, 2012: 18). Etik; toplumdaki kurallar, roller ve amaçlar arasında doğrunun bulunmasında, bir denge kurulmasında ve bu yönde yeni düşünce ve eylemlerin oluşmasında bireylere rehberlik etmektedir (Peterson ve Potter, 2004: 117). Fakat etik her şeyden önce amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı veya yapılmayacağı, neyin isteneceği veya istenmeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunmayacağı bilinmesidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 504). Tüm bu bilgiler dikkate alındığında etiğin temel amacının gerçeği ve doğruyu aramak olduğu söylenebilir.

Esas itibariyle etik, insanın doğasında olan bir dürtüdür. İnsan doğası gereği çevresinde gerçeği ve doğruyu aramak istemektedir. İnsanın içinden gelen bu etik dürtü, bireylerin neler yapıp yapmaması gerektiğini de ortaya koymaktadır. Kısacası etiğin ilgi noktası insan davranışları ve eylemleridir (Mengüşoğlu, 1965; Akt: Aydın, 2014: 5). Bu bilgilerden yola çıkarak insan davranışlarına odaklanan etik, Terakye ve Orakçı (2013) tarafından insanlar arasındaki ilişkiye dair bilgiyi ortaya koymaya, elde edilen bu bilgilerle tespit edilen sorunlara yanıt getirmeye ve bireylere eyleme ilişkin bilgiler sunmaya yönelik bir bilim dalı olarak tanımlanmıştır (Akt: Mumcu, 2017: 194). Dolayısıyla etik, çevresindeki bireylerin davranışlarını sorgulayan bilimin bir parçası olmuştur.

Şiddetli rekabet ortamı içerisinde kârlılık, süreklilik ve büyüme gibi temel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan örgütler, etik kurallara uyma ve sosyal sorumluluk amaçlarını gerçekleştirme konusunda ikilemler yaşamaya, hatta kimi zaman ayakta kalabilmek için bazı etik değerlerden tamamen uzaklaşmaya başlamıştır (Filizöz, 2011: 24-25). Hâlbuki etik, birçok temel sorunu ele almakta ve buna uygun çözümler sunabilmekte, böylelikle örgüt yönetimine problemlerin çözümünde yardım edebilmektedir. Örneğin liderlerin örgütlerde karşılaştıkları temel problemlerden biri olan çalışanların gösterdikleri düşük performans sorunu örgütte etik uygulamaların benimsenmesi ile aşılabilmekte ve çalışanların performansı artırılabilir (Brown ve Trevino, 2006).

Russell'a (1993) göre etik bir topluluğun ortak isteklerini bireylere benimsetme girişimidir (Aydın, 2014: 7). Etiğin esas amacı insanın ahlaki kararları kendi başına vermek durumunda olduğunu ve bu kararları verirken başka hiçbir kimseye veya otoriteye teslim olmaması gerektiğini göstermektir. Bu konuda etiğin çok önemli bir işlevi vardır. O da bireyi vesayet altına almadan toplum içerisinde yaşamını sürdürürken onun özgür iradesi ile hareket edip etmediğini ortaya koymasıdır. Etik, bireyin kendini olduğu gibi gerçekleştirebilmesine ilişkin yol ve yöntemleri göstermektedir. Bu bağlamda eğer bireyin davranışları bir baskı sonucu sergileniyorsa sonuçları ne kadar ahlaki değer taşırsa taşırsın bu etik bir tavır olarak adlandırılmamaktadır (Toplu, 2007; Pieper, 2012: 21-22).

1.4.2. Etik İle İlişkili Kavramlar

Etik teorik açıdan felsefenin önemli bir alt disiplini olmasının yanı sıra ahlak, hukuk, iklim, kültür ve davranış gibi kavramlarla da yakından ilişkidir. Etik kavramı ile yakın anlamda kullanılan fakat temelde farklı anlamlara sahip kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.4.2.1. Etik ve Ahlak Kavramı

Etik ve ahlak kelimeleri aynı anlamda kullanılmasına rağmen birbirinden farklıdır. Etik Yunancadaki "ethos" kelimesinden türemesine karşın, ahlâk Latincedeki "moralitas" sözcüğünden türemiştir. Daha sonra İngilizce literatüre "morality" ve "ethics" olarak kazandırılan bu kavramlardan morality (ahlak) kelime anlamı olarak karakter, alışkanlık ve sürekli yapılan şeyler anlamına gelmekte (Chandler, 2009: 70), ethics (etik) ise düşünsel analiz ile yani ahlaki araştırma alanıyla ilişkilendirilmektedir (Pieper, 2012: 31). Türkçe literatürde ahlak kavramı için İngilizce "morality" kelimesine karşılık olarak Arapça kökenli "hulk" kelimesinden türemiş "ahlâk" sözcüğü kullanılmaktadır (Cevizci, 2002: 3). Türkçe'deki etik kavramı ise İngilizcedeki "ethics" sözcüğünden türemiştir.

Ahlak kavramı çoğu zaman etik kavramının yerine kullanılmaktadır; oysaki etik ile ahlak birbirlerinden farklıdır. Etik belirli bir zorlama olmaksızın bireyin kendi özgür iradesi ile sergilediği davranışların doğru olup olmadığını araştıran felsefi bir bilimdir.

Diğer taraftan bireyin içinde bulunduğu toplumda iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın neler olduğunu ve bunların neden iyi veya kötü olduğunu da araştırmaktadır (Werner, 1993: 209; Karabay, 2015: 5). Etik kavramı ahlaka göre daha evrensel bir özelliğe sahip olduğu için uluslararası literatürde ahlak kavramından daha fazla kullanılmaktadır; çünkü etik, ülkelerin toplumsal kültürden etkilenen ahlaki değerlerinin ötesinde, evrensel ve bütün insanların kabul edeceği genel geçer birtakım kurallar oluşturmaya çalışmaktadır (Filizöz, 2011: 6).

Ahlak toplumun kültür ve değerlerine uygun şekilde nasıl davranılması gerektiği konusuna yoğunlaşırken, insanların hali hazırda nasıl davrandıkları ve neden böyle davrandıkları konusu üzerinde de durmaktadır. Bu yüzden ahlak, bireylerin davranış, tutum ve inançlarına yön verip bunları yöneten kuralların oluşmasında adım adım takip edilen değerlerden oluşmaktadır. Bir bakıma ahlak doğru olanı yapma ile ilgili bir kavram olduğu için toplumun genel anlayışını da yansıtmaktadır (Gül, 2016: 525; Karabay, 2015: 5; Özkalp ve Kırel, 2016: 504). Bu bağlamda Cevizci (2002) ahlakı bir kültür çerçevesinde kabul görmüş değerler ile bu değerlerin nasıl yaşatılacağını ortaya koyan kurallar bütünü olarak tanımlamıştır.

Kılavuz'a (2003) göre ahlak, mevcut sosyolojik bir olguyu ve davranışı incelerken; etik, ahlaki değerlere uygun ölçütlerin neler olması gerektiğine ve bu ahlaki ölçütlerin rehberliğinde sergilenecek davranış ve tutumlar sonucunda "istenilir iyi"nin nasıl olması gerektiğine odaklanmaktadır. Sonuçta etik, kişilere işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yardımcı olan değerler, ilkeler ve standartlar şeklinde ifade edilmektedir (Şen, 2012: 2). Böylelikle etik, gerçeğin ve doğrunun temelini oluşturan "istenilir iyi"nin nasıl olması gerektiğini zihinlere göstermektedir (Aydın, 2014: 35).

Ahlak, nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içermektedir. Etik kurallar tıp, hukuk, siyaset ve sanat gibi özel alanlarda olduğu gibi belirli bir alanla ilişkili yazılı kuralları da içerebilmektedir. Bu kurallar bu alanlarda faaliyette bulunan bireylerde olması gereken özelliklere göre değil, herkesçe kabul gören kurallara dayalı olarak geliştirilmektedir (Aydın, 2014: 6-7). Bu yüzden etik, daha çok iş hayatı içerisindeki davranış biçimlerini irdeleyen ve düzenleyen bir disiplin dalı iken ahlak, sosyal hayat içerisindeki davranışları düzenleyen bir disiplin dalıdır (Kılıç, 2017: 12).

Pieper (2012: 32-33) etik ve ahlak kavramlarına farklı bir bakış açısı ile bakmıştır. Bu kapsamda etiğin genel olarak kuramsal açıdan törelere yönelik bir üst bakışı ve felsefi bir yaklaşımı yansıttığını, ahlak kavramının ise etiğe göre daha çok uygulamaya dayalı, kısıtlı, somut ve özel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. Ahlak etiğe göre daha somut bir kavram olup olaylara daha geniş bakış açısı ile bakmasına karşın etik daha soyut kavramlara dayanmaktadır. Yani etik ahlakı konu edinen felsefe dalıdır ve takınılan ahlakla ilgili tutumların ardında yatan yargıları ele alır, bunlar üzerinde değerlendirme yapar ve ahlaka yol gösterir. Ahlak ise bir disiplin olarak etiğin günlük hayata yansımaları olarak görülmektedir. Ahlak günlük yaşam içinde bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini pratik açıdan ele alırken; etik bu davranış ve tutumlara daha soyut, kuramsal ve felsefi bir bakış açısı ile bakmaktadır (Billington, 2011: 46). Yani etik ahlaka göre daha soyut bir kavram olmakta ve anlamca doğru ve yanlış davranışın teorisini kapsamaktadır. Bu bilgilere dayanarak Cevizci (2002) etik kavramının ahlakın teorisine odaklandığını belirtmiş ve etiği ahlak teorisi olarak tanımlamıştır. Bunun yanında ahlak etiğin pratiği olup, eylem bilimidir. Daha somut bir kavram olarak değerleri ve davranışları hayata geçirme tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısından yola çıkılarak etiği, ahlaki bir yaşam sürdüren bireyin sahip olduğu inançlar, varsayımlar, ilkeler ve değerler bütünü (Starratt, 2004: 5) olarak tanımlamak mümkündür. Özetlenecek olunursa ilkeler söz konusu olduğunda etik kavramı kullanılırken, davranışlar söz konusu olduğunda ahlak kavramı kullanılabilir (Kılıç, 2017: 12).

Bayrak'a (2006) göre ahlak, yerel anlamda toplumun uyması gereken davranış kurallarını yansıtırken; etik, genel evrensel kuralları içermekte olup toplum veya topluluklara göre değişmemekte (Akt: Demirtaş, 2013: 30), en azından kolaylıkla değiştirilememektedir (Aydın, 2014). Eğer belirli bir kural içerisinde bulunduğu toplumun kültüründen sıyrılıp evrensel hale gelebiliyorsa o kuralı bulunduğu alanın etiği şeklinde tarif etmek mümkün olacaktır (Gül, 2016: 524). Cevizci (2002: 3) de etiğin ahlaka göre daha evrensel ve kapsayıcı olduğuna değinerek etik ile ahlak kavramları arasındaki temel farkı vurgulamıştır. O halde etik düşünsel felsefeyi tanımlamakta kullanılan bir kavram olmasının yanı sıra belli alanlarda evrensel değerlere yönelik kullanılmaktadır (Gül, 2016: 524). Diğer taraftan ahlaki ilke ve değerlerin toplumdan topluma, bazen aynı toplum içerisinde gruptan gruba farklılaştığı

görülmektedir. Mesela bireyler tarafından sergilenen bir davranışın farklı ahlak anlayışları bakımından farklı yorumlandığı da görülmüştür. Ya da değişen ekonomik, fiziki ve teknolojik koşullara göre eskiden yapılması yasak olan davranışlar zamanla değişerek teşvik edilen ve ahlaki bulunan davranışlara da dönüşebilmiştir. Hatta bu konuda Kallaus ve Keeling (1992) ahlak kavramının ve ahlaki değerlerin bireyden bireye bile farklılık gösterebildiğini söylemektedir. Buna karşılık etiğe, özellikle de meslek etiğine ilişkin ilkelerin evrensel olma özelliği vardır ve kolay kolay değişmemektedir (Kuçuradi, 1988: 22; Helvacı, 2010: 392; Alayoğlu, 2015: 72). Bir bakıma evrensel normlardan oluşan etik kurallar, ahlakın kurumsallaşmış şekli olarak da tanımlanmaktadır (Gül, 2016: 524).

Phaneuf (2004), etik ve ahlak kavramlarının ayırımına farklı bir açıdan bakmıştır. Phaneuf gibi bazı felsefecilere göre ise ahlakın emredici bir özelliği bulunmaktadır. Phaneuf ahlakın dinsel bir çağrışım içerdiğini ve dış kaynaklı bir zorlayıcılık anlamı taşıdığını, iyi ve kötüyle ilgili insanı zorladığını ve zorunlulukları yapmaya mecbur kıldığını iddia etmektedir. Bunun yanında etiğin ise, daha laik bir doğaya sahip olduğunu, insanın içinden gelen bir otokontrol anlamı taşıdığını ve insanları düşündürmek suretiyle bazı şeylere karşı sorumlu kıldığını ifade etmektedir (Akt: Demirtaş, 2013: 30).

Etik ve ahlak kavramlarının anlamca farklı olmasının yanında her topluma özgü ortaya çıkan kültürün etikliği ve ahlakılığı belirleyici bir etken olduğu da bilinmektedir. Cevizci (2002) belirli bir alanda etik ve ahlak kurallarının ve değerlerinin belirlenmesinde örgütlerde veya toplumda hâkim olan kültürün önemine dikkat çekmiştir. Bir toplumda ne yapılacağına, nasıl davranılacağına ilişkin kararlar büyük ölçüde deneyimlere bağlı olduğuna göre etik davranış her zaman kültürden etkilenecektir. Örgütler de toplumlar gibi ilkeler, varsayımlar, yazılı olmayan kurallar ve anlayışlardan oluşan bir kültüre sahiptir. Özetle, her topluma özgü ortaya çıkan kültür etik değerlerin belirlenmesinde önemli bir etkidir (Robbins ve Judge, 2013: 524). Ahlaki ve etik davranışların belirleyicisi olan kültürün yanında Ferrel, Fraedrich ve Ferrel (2015) bir davranışın etiğe uygun olup olmadığının sadece toplumdaki kişilerin sahip oldukları etik değerlerce belirlenmediğini, bunun yanında kitle iletişim araçlarının, paydaşların ve örgütlerin de etik kuralların oluşmasına katkı sağladığını

vurgulamıştır. Ahlak ve etik kavramları arasındaki farklılıklar Tablo 1.8’de özetlenmiştir:

Tablo 1.8. Ahlak ve Etik Kavramları Arasındaki Farklar

| Ahlak | Etik |
|---|--|
| Latince’deki “morality” kökünden türetilmiştir. Türk dilindeki karşılığı “ahlak” tır. | Yunanca’da gelenek ve alışkanlığı ifade eden “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. İngilizce’deki “Ethics” sözcüğüyle paralellik göstermekte olup ve Türkçe’de etik terimiyle karşılık bulmuştur. |
| İnsan eylemlerinin/ karakterinin iyiliği veya kötülüğü, doğru veya yanlışlığı ile ilgili inançlardır. | İnsan eylemleri ve karakteri ile ilgili neyin yapılıp yapılmayacağı, neyin istenip istenmeyeceği, neyin iyi ve kötü olduğu ve neyin doğru veya yanlış olduğunun bilinmesidir. |
| Eylem bilimidir. | Ahlak felsefesidir. Etik neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair geliştirilen kuralları ve ilkeleri ele alan teoridir. |
| Daha somut bir kavramdır. | Daha soyut bir kavramdır. |
| Bireyin davranışları söz konusu olduğunda ahlak kavramı kullanılmaktadır. | Belirli birtakım ilkeler, kurallar söz konusu olduğunda etik kavramı kullanılmaktadır. |
| Etiğe göre daha kişisel, yerel ve özel kuralları içermektedir. | Genel geçer evrensel kuralları içermektedir. |
| Ahlaki kurallar işletmeler veya gruplar içerisinde farklılık gösterebilir ve değişebilmektedir. | Genellikle değişmeyen veya değişmesi ahlak kurallarına göre daha zor olan kuralları içermektedir. |
| Genellikle kişisel değerlerle ilişkilidir. | Genellikle toplumsal değerlerle ilişkilidir. |
| Genellikle mevcut sosyolojik bir olguyu incelemektedir. | Ahlaki değerlere uygun ölçütlerin ve onlara rehberlik edecek davranış kurallarının neler olması gerektiğini incelemekte, istenilen iyinin ne olması gerektiği üzerinde düşünmektedir. |
| Yazılı kurallardan oluşmamaktadır. | Belirli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenmektedir. |
| Genellikle sosyal hayat içerisindeki davranışları irdelemekte ve düzenlemektedir. | Genellikle iş hayatı içerisindeki davranışları irdelemekte ve düzenlemektedir. |
| Günlük hayatta etiğin uygulamasıdır. Değerlerin yaşamdaki pratiğidir. | Olaylara daha evrensel ve kurumsal olarak üstten bakmaktadır. Ahlak felsefesidir. Bireyin belirli bir durumda benimsemesi gereken değerlerle ilgilidir. |

Kaynak: İki kavram arasındaki farklılıklar ilgili literatürdeki tanımlara göre yazar tarafından derlenmiştir.

Kısaca özetlemek gerekirse genel olarak ahlak olgusu insanların doğruya ve yanlışla dair temel aldıkları inançlar ve esaslardan oluşurken; etik kavramı ise doğrunun ve yanlışın belli konulardaki, örneğin meslek alanlarındaki yansımalarının neler olduğuna yönelik bir akıl yürütme faaliyetini ifade etmektedir (Tamer, 2015: 71).

1.4.2.2. Etik ve Hukuk Kavramı

Etik ve hukuk kavramlarının her ikisinin de ortaya çıkma nedeni toplumun düzenini sağlamaktır; fakat bu iki kavram anlamca birbirlerinden oldukça farklıdır. Etik, insan davranışlarının toplum tarafından iyi ve kötü, doğru ve yanlış şeklinde değerlendirilmesi iken hukuk etik gibi toplumsal düzenin sağlanması için gerekli kuralların neler olduğunun belirlenmesine katkı sunmasının yanında bu kuralların uygulanmasında yaptırım gücüne sahip olması özelliğiyle etikten farklılık göstermektedir (Filizöz, 2011: 6). Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise, etik kuralların tümünün hukuk kuralları içerisinde yer almadığıdır. Toplumda etiğe uygun veya etik dışı bulunan bir kuralın yasada yer alması zorunlu olmayacağı gibi; yasada mevcut olan bir kural da toplum tarafından etik kabul edilmeyebilir (Filizöz, 2011: 8). Örneğin satın alınan bir malın faturasını almamak hukuken yanlış bir davranış olmasına rağmen toplumda pek de kınanan bir davranış olarak görülmebilir (Demir, 2003: 71-72). Bir diğer örnekte ise, yalan söylemek, çevreye zarar vermek, rüşvet gibi etik dışı bulunan bazı uygulamalar yaşantımızda yer almaktadır. Hatta bazı toplumlarda rüşvet almak veya vermek gibi meşru kabul edilmeyen davranışların hukuken bir cezai karşılığı bulunmamaktadır. Kısacası, yasalara aykırı davranmamış olmak o davranışın etik olduğu anlamını taşımamaktadır (Filizöz, 2011: 12; Kılıç, 2017: 31-33).

Burada önemli olan bir diğer husus ise etik olarak kabul edilen değerlerin ve kuralların zaman içerisinde değişebilir olmasıdır. Etik inanışlar zaman içerisinde değiştiği için günümüzde bazı insanlar geçmişte belirli davranışları yasaklamak için yapılmış olan bazı düzenlemelerin bugün için uygun olup olmadığını sorgulamaktadır. Bu kişiler, yasal olmayan bir davranışın etik olabileceğini, bu nedenle ilgili yasanın bu doğrultuda değiştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Kılıç, 2017: 31-33). Bu bilgiler çerçevesinde Demir (2003: 71-72) birçok hukuk kuralının toplumun ahlak kurallarından oluştuğunu, bu ahlak kurallarını çiğneyenlerin hem toplum hem de hukuk yaptırımları ile karşı karşıya kalacaklarını belirtmiştir. Etik ve hukuk arasındaki farklılıklar Tablo 1.9'da özetlenmiştir.

Tablo 1.9. Etik İle Hukuk Kavramı Arasındaki Farklılıklar

| Etik Kurallar | Hukuk Kuralları |
|---|--|
| Görev ve sorumlulukları açıklamaktadır. | Hakları belirlemektedir. |
| Gayri resmi kuralları içermektedir. | Resmi kuralları içermektedir. |
| Temeli akla ve bilgeliğe dayalıdır. | Temeli akla dayalıdır. |
| İnsanlar tarafından oluşturulur. | Belirli bir seçkin kesim tarafından oluşturulur. |

Kaynak: Kılavuz, 2003: 38.

1.4.3. Etik Liderliğin Tanımı

Etik kuralların ve ilkelerin örgütler bünyesinde yer almasında en önemli rolü üstlenenler liderlerdir. Günümüz iş hayatında etiğe uygun davranılması yönünde örgütler üzerinde oluşan baskılar onları değişime zorlamaktadır. Bu değişimin gerçekleşmesi için örgütler amaç, hedef ve stratejilerini etik ilkeler çerçevesinde oluşturmalı, etik davranış ve uygulamalarını kültürlerinin bir parçası haline getirmelidir. Bu ise ancak liderler sayesinde gerçekleştirilebilir. O halde etik değer ve inanç sistemine sahip olan liderler hem örgütsel hem de toplumsal yararlar sağlamakta, küresel değişimler liderlerin etik sistem çerçevesinde davranışlarını sergilemesini gerekli kılmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 67; Yaman, 2010: 11).

Liderlerin etik kararlar vererek örgütteki rollerini en iyi şekilde yerine getirmeleri, rol modeli olarak çalışanları üzerinde güçlü bir etki doğurmaktadır. Liderlerin rol modeli olmaları çalışanların kolaylıkla ahlaki konu ve sorunlara odaklanmasını sağlamaktadır. Bu bilgiler, etik kavramının liderliğin kalbinde yer alan önemli bir konu olduğunu göstermektedir (Grojean vd., 2004; Calabrese ve Roberts, 2001: 268; Ciulla, 1995: 19). Bir rol modeli olarak liderler örgütlerde elzem olan bütün etik bileşenleri ve ilkeleri çalışanlarına tanımlamakta ve bunları kesin ve net bir şekilde açıklayarak izleyicilerini de etik ikilemleri fark edip değerlendirmeye sevk etmektedir. Sonuç olarak liderler örgütte ortak bir etik kültürün oluşturulması adına en etkili konumda bulunan bireylerdir (Spangenberg ve Theron, 2005: 2).

Literatüre etik liderlik kavramını kazandıran Enderle (1987) yönetsel etik liderlik (managerial ethical leadership) terimini kullanmıştır. Enderle (1987: 658) yönetsel etik lideri, karmaşık durumlarda sorumluluk alan ve doğru kararlar veren lider olarak tanımlamıştır. Yönetsel etik liderliğin iki temel amacı bulunmaktadır. İlki, her yönetim

kararının içerisinde yer alan işin etik boyutunu ortaya çıkarmak ve bunu daha da anlaşılır kılmaktır. İkinci amaç ise, lider için önemli olan kararlarda katkısı olacağı düşünülen etik ilkeleri çevresindeki kişilere gerekçelerini açıklayarak ifade etmektir. Özetlenecek olursa yönetsel etik liderlik, belirsizliklerin ve karmaşanın olduğu ortamlarda lider pozisyonundaki kişilerin etik ilkelere bağlı kalarak ve bu ilkeleri belirgin hale getirerek karar vermesini ifade etmektedir.

Enderle'den (1987) sonra 1990'ların başında Trevino ve arkadaşları (2000) liderliğin etik boyutunun anlaşılması amacıyla çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bu süreçte birçok ülke hem sivil toplumda hem de iş dünyasında uygulanmak üzere etik programlar hazırlamış ve ilkeler oluşturmuştur. Bu programlar ve ilkeler doğrultusunda şirket yöneticileri çalışanlarının etik kurallara uyup uymadıklarını anlamak için işletmeye etik davranan yetkilileri atamaya başlamıştır. Bunun sonucunda etik konusu pek çok araştırmacının dikkatini çekmiş ve onları araştırmalar yapmaya yöneltmiştir (Trevino ve Brown, 2014: 525). Trevino, Hartman ve Brown (2000) örgütlerde etik liderlik kavramı üzerine ilk nitel çalışmayı yapmıştır. Araştırmada çalışanların ve yöneticilerin etik lideri nasıl tanımladıkları ve etik liderin kişisel özelliklerinin neler olabileceği üzerine odaklanmıştır. Araştırma sonucunda etik liderin dürüst, güvenilir, tarafsız, adaletli ve başkalarını önemseyen bir birey olarak algılandığı görülmüştür. Daha sonra Mendonca (2001) etik ve liderlik kavramlarının örgütün amaçlarına ulaşmasında birbirlerini tamamlayıcı kavramlar olduğunu vurgulamıştır. Kısaca etik liderler, çalışanların davranışlarını olumlu şekilde yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, örgütün değerleriyle etik standartları birleştiren ve bu etik standartları en etkili şekilde uygulayan bireylerdir (Connock ve Johns, 1995: 68; Piccolo vd., 2010: 259; Trevino ve Brown, 2014: 525).

Etik liderliğe felsefeciler ve sosyal bilimciler farklı bakış açıları ile yaklaşmışlardır. Felsefeciler, etik liderlik kavramını normatif bakış açısıyla açıklamaya çalışarak etik liderlerin nasıl olması gerektiği konusu üzerinde durmuştur. Sosyal bilimciler ise daha çok etik liderliğin öncülleri ve sonuçları üzerine odaklanarak etik liderlik tanımını ve çerçevesini oluşturmaya çalışmıştır (Brown ve Trevino, 2006: 596). Brown ve arkadaşları (2005: 120) etik liderliğin genel bir tanımını oluşturmak amacıyla yürüttükleri çalışmada kavramı; uygun davranış, tutum ve söylemlerin hayata geçirilmesi olarak tanımlamıştır. Bunun yanında etik lider, örgüt içerisinde çalışanları

ile güçlerini paylaşarak onları böyle davranmaya teşvik etmektedir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 120). Piccolo vd.'ye (2010) göre etik lider, olumlu davranışların sergilenmesinde çalışanlarına onlara ilham veren, onların örgüte bağlılıklarını artıran, işletme içerisinde adaleti, dürüstlüğü ve paylaşılan ortak değerleri vurgulayan ve çalışanlarının daha fazla performans göstererek katkıda bulunmalarını sağlayan kişidir. Güney (2012: 344) ise etik liderliği; “iş ahlaki ilkelerini kurum ya da toplum kültürüne yerleştiren, izleyenlerine insani değerlerle yaklaşan, hak, hukuk ve adalet kavramlarını yönetim anlayışının temelini koyan kişi” olarak tanımlamıştır.

Bolat ve Seymen (2003: 72) ise etik liderliği örgütün amaçlarına ulaşmasında doğru şekilde oluşturulan kuralların ve izlenen süreçlerin anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak üzere örgüt paydaşlarını etkilemek olarak tanımlamaktadır. Liderlerin etik değerleri kazanabilmesi ve elde edebilmesi için doğru şeyleri yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda etik lider, neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verme sürecinde önemli rol oynayan norm ve standartlar vasıtasıyla mesajlarını çalışanlara iletirken, yönetimde doğru şeylerin doğru şekilde yapılmasını sağlayan kişidir. Brown ve Trevino'ya (2006) göre etik liderler, takipçilerini standartlar, sosyal değişim süreçleri ve performans gibi konularda etik kararlar ve faaliyetler aracılığıyla etkilemektedir.

Etik, bireylerin anlayışlarına göre şekillenmektedir. Örgütte oluşacak etik anlayış ise liderlerle doğrudan ilişkilidir; çünkü onların bireysel değerleri, örgütün kurumsal değerlerini de şekillendirmektedir. Liderler, örgütsel değerlerin oluşmasında ve yerleşmesinde önemli rol oynadıkları için etik bilince sahip kurumsal iklimin doğmasında da önemli etkileri bulunmaktadır (Kılıç, 2017: 271). Her liderin farklı bir bakış açısı ve kendine özgü bir felsefi anlayışı bulunmaktadır. Etik, ahlaki açıdan doğru/yanlış, iyi/kötü algısını oluşturduğu için lider örgütte ne kadar güçlü olursa olsun eğer davranışları etik bulunmuyorsa örgütsel amaçlara ulaşmada ve çalışanlarını etkilemede başarısız olmaktadır (Karabay, 2015: 87). Dolayısıyla çalışanlarının algılama biçimlerini etkileyen, etik ilkeler çerçevesinde hareket eden, örgüt ve çalışanlar yararına davranışlar sergileyen liderlerin, örgütü amaçlarına daha kolay ulaştırması beklenmektedir.

Etik liderlik kavramı Bandura'nın (1986) sosyal öğrenme kuramı ile ilişkili bir kavramdır. Bu yüzden araştırmacılar liderlerin izleyicilerini etik açıdan nasıl etkilediğini Bandura'nın sosyal öğrenme bakış açısını (social learning perspective) temel alarak anlamaya çalışmıştır. Sosyal öğrenme kuramı tanımlanacak olunursa; bu kurama göre kişiler rol model aldıkları bireyleri gözlemleyerek örgütte hangi davranışların ödüllendirildiğini ve cezalandırıldığını öğrenip buna göre yasal, güvenilir ve cazip olan davranışları taklit etme yoluna gidecektir (Brown, Treviño ve Harrison, 2005: 119). Bu durumda çalışanlar gücü ve yetkisinden dolayı kendilerine en çok liderlerini model alır ve onu gözlemleyerek davranışlarını taklit eder. Bu yüzden bireylerin davranışlarını etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olan liderler çalışanlarının etiğe uygun veya etik dışı davranışlar sergilemesinde oldukça etkili olmaktadır (Brown ve Trevino, 2006: 597). Dolayısıyla sosyal öğrenme kuramına göre lider örgütte sergilenmesini arzu ettiği davranışların oluşması için etik davranışlarda bulunmalı ve çalışanlarını bu davranışlar hususunda motive etmelidir. Böylelikle etik liderler bu davranışları ile örgütlerde oluşacak yasal ve ahlaki olmayan durumların, örgütsel başarı ve performansı düşürecek tüm olumsuzlukların meydana gelmesini de önleyecektir (Costa, 1998).

Etik liderlerin dikkat etmesi gereken en önemli husus ise, çalışanlarını yönlendirirken ve kararlar alırken adil olması gerektiğidir (Jordan vd., 2011: 664). Etik liderlerin çevrelerindeki bireylere adaletli davranma konusunda hassas olması gerektiği belirtilmiş olup bu konuda Brown ve Trevino (2006) etik liderleri çevrelerindeki kişiler tarafından dürüst, güvenilir ve şefkatli bireyler olarak algılandıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla etik liderler, önemli kararlar alacakları zaman çalışanlarını dinlemekle, pozisyonlarının sağladığı gücü ve kaynakları çalışanlarına adil şekilde dağıtmakla sorumludurlar. Bunun yanında çalışanlarının etik ilkelere uyup uymadıklarını da kontrol edip birlikte işin doğru şekilde nasıl yapılması gerektiği konusunda çalışanlarına örnek olmaktadır (Brown vd., 2005: 119-120; Brown ve Trevino, 2006: 597). Sonuç olarak, etik liderlerin sahip olmaları gereken temel özellikler araştırmacılar tarafından şöyle belirtilmiştir:

1. Etik liderler örgütteki değerleri ve etik standartları açıkça dile getiren ve bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayan bireylerdir.
2. Etik liderler, karar alma aşamasında rehber ilkeleri göz önünde bulundururlar. Yaptıkları her davranışta etik değerleri göz önünde bulunduran ve onları koruyan bireylerdir.
3. Etik liderler, proaktif olmalarının yanında samimi ve tarafsız bireylerdir.
4. Etik liderler, davranışları başkalarının onaylanmadığında yine de bu davranışı sergileme konusunda cesurca davranma ve kendilerini savunma gücüne sahip olan bireylerdir.
5. Etik liderler, etik kararlar vermek için gerekli anlayışa, bilgiye ve bilince sahip olan bireylerdir.
6. Etik liderler, etik davranma konusunda başkalarını beklemek ya da birilerini suçlamak yerine diğer insanlara karşı etik değerler çerçevesinde davranışlar sergileme konusunda öncelikle kendilerini sorumlu tutmaktadır.
7. Etik liderler, çalışanlarının gereksinim duyduğu güveni ve beceriyi kazanmalarında onlara yardımcı olan, onları cesaretlendiren, davranışlarıyla başkalarına örnek olan, çalışanlarının duygularına, görüşlerine ve tepkilerine önem veren liderlerdir.
8. Etik liderler, örgütte yüksek etik standartların benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan bireylerdir. Ayrıca bu liderler yol gösterici olmakta ve çalışanlarını da bu şekilde davranmaları için motive etmektedir.
9. Etik liderler, aldıkları kararlarda ölçüt olarak örgütün misyon, vizyon ve değerlerini kullanan bireylerdir.
10. Etik liderler, etik değerlerin yaratılması ve paylaşılması hususunda paydaşlarla sürekli iletişim içerisinde olan bireylerdir (Harvey vd., 2014; Brown ve Trevino, 2006: 597; Buell, 2009: 54; Bakan ve Doğan, 2013: 80-81; Yaman, 2010: 11; Pops, 2006: 170).

Etik liderlik tanımının yanında liderin sahip olduğu ahlak seviyesinin sergileyeceği liderlik türünü etkilemeyip, sadece ne kadar etik davranışlar ortaya koyacağını belirlediği yapılan çalışmalar sonucunda tespit edilmiştir. Dolayısıyla etik liderlik liderin ahlaki değerlerine göre şekillenen ve liderin davranışları üzerinde etkili olan bir liderlik tarzıdır. Bu yüzden etik liderlik geleneksel liderlik tarzının

eksikliklerini gideren, modern liderlik vasıflarıyla donatılmış ve etkili liderliğe olan ihtiyacı tatmin eden bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005: 120; Aronson, 2001).

Etik liderliğin diğer liderlik tarzları ile ilişkisini inceleyen Kanungo (2001: 258) uygulanacak standartları açıkça belirlemek ve çalışanları bu standartlara uymaları hususunda sorumlu tutmak gibi davranışları sergilemesi sebebiyle etik liderliğin etkileşimci liderlik ile benzerlikler taşıdığını belirtmiştir. Zaten etik liderlik davranışlarının etkileşimsel bileşene sahip olduğu yapılan çalışmada görülmüştür. Bu konuda da Trevino vd. (2003: 18-37) etik liderlerin; örgütteki standartları belirleme, çalışanların performanslarını değerlendirme, onları ödüllendirme ve cezalandırma gibi konularda etkileşimci liderlik tarzlarını gösterdiğini belirterek bu iki liderlik tarzının belirli durumlarda aynı tepkiler verdiklerini söylemiştir. Ayrıca etik liderlerin etik davranışlar sergilemeleri hususunda çalışanların ahlaki açıdan rol model oldukları, böylelikle onların dönüşümlerine yardım ettikleri bilinmektedir. Kanungo (2001: 258) çalışmasında dönüştürücü liderlerin örgütte güçlerini arttırmak için belirli uygulamalara başvurduklarını, böylelikle takipçileri üzerinde ahlaki bir etki bıraktıklarını belirtmiştir. Bu durum, etik liderlerin belirli durumlarda dönüştürücü liderlik tarzını yansıttığını göstermektedir. Etik liderleri dönüştürücü liderlerden ayrılan nokta ise izleyicilerinin sergileyecekleri etik davranışlarını belirlemede ve onları bu konuda etkilemede izleyicileri ile oluşturacakları etkileşim sürecine etkin şekilde dâhil olabilmeleridir (Trevino ve Brown, 2014: 525).

Aslında etik davranmak dönüştürücü, otantik, hizmetkâr ve karizmatik liderlik gibi pek çok liderlik tarzının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Fakat diğer liderlik tarzlarına kıyasla etik liderler daha güvenilir, adil, dürüst oldukları için bu liderlik tarzlarından ayrı bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Mayer vd., 2009: 1). Bu çerçevede, her iki liderlik tarzının da ahlaki bir temeli olduğu, aynı zamanda bu liderlerin astlarına karşı olan davranışlarında ve faaliyetlerinde bir bakıma etik liderler olarak da hareket edebildikleri, böylelikle etik liderlerin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik özelliklerini bir arada kullanabildikleri sonucuna ulaşılmıştır (Brown vd., 2005: 118; Kanungo, 2001).

1.4.4. Etik Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Küreselleşen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesinde etik liderlik kavramı önemli bir rol oynamaktadır; çünkü etik liderlikle birlikte örgütlerde oluşacak etik iklim, kurumsal değerlerin oluşumunda ve ortak amaçların gerçekleşmesinde örgütler için vazgeçilmez niteliktedir. Bu yüzden örgütlerde liderler ne kadar güçlü olursa olsun ahlakiliklerinden şüphelenildiği zaman çalışanlarını etkilemede zorluk çekeceklerdir. Bu durum ise liderlerin örgütsel amaçlara ulaşmada başarısız olmalarına neden olmaktadır (Kanungo, 2001: 259). Etik liderlik örgütteki etik yönetim anlayışını oluşturarak çalışanların yanlış bir davranış göstermelerine karşı önemli bir koruyucu unsur görevini görmektedir. Böyle bir durumun oluşmaması için liderler günlük iş hayatı içindeki davranışlarında, eylemlerinde ve kararlarında etik standartlara uyma konusuna önem göstermelidir (Başar, Sıgı ve Basım, 2017: 270; Toor ve Ofori, 2009: 533).

Newstrom ve Devis'e (2002) göre etik olmayan yöneticiler veya liderler hem insanları ve gücü kendi menfaatleri doğrultusunda kullanan hem de çalışanlarını manipüle eden bireylerdir. Howell ve Avolio (1992) de benzer şekilde etik olmayan liderlerin liderlik sürecinde daha çıkarıcı, bencil ve çalışanlarının taleplerine duyarsız olduklarını belirtmiştir (Akt: Özdaşlı ve Derya, 2011: 71). Şirketlerde etik liderliğin olmaması rüşvet, yolsuzluk, aldatıcı haberleşme ve toplumun güvenini sarsan durumlara sebebiyet vermektedir (Karabay, 2015: 23). ABD'de yaşanan Enron vakası ile etik olmayan davranışların örgüte ve çevresine ne kadar zarar verdiği bir kere daha anlaşılmıştır. Yukl (2002: 406) da çalışmasında etik olmayan liderin yanlış sözler vermesinin veya aldatıcı faaliyetlerde bulunmasının istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına yol açtığını vurgulayarak liderlerin etik değerlere sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

2003'te Wirthlin Worldwide danışmanlık firması tarafından yapılan bir araştırmaya göre tüketicilerin %80'inin ürünlerini alacakları firmanın etik olup olmadığına, %74'ünün ise firmanın dürüst davranıp davranmadığına bakarak satın alma kararlarını verdiklerini belirtmiştir (Jarc, 2009, www.josephoninstitute.org). Sonuç olarak tüketiciler için, bir malın hem kaliteli hem de ucuz olmasının o ürünü üreten işletmenin başarılı bulunmasında mutlak kriter olmadığı görülmektedir. Artık günümüz

tüketicileri örgütlerin sosyal sorumluluk uygulamalarına duyarlı olmasını ve bu konuda faaliyetlerde bulunmasını arzu etmektedir (Güney, 2006: 136). Filizöz (2011: 26) etik davranan liderlerini rol model çalışanların ürün, hizmet, fiyat ve bütçe kararlarının doğru olmasının, bununla birlikte bu bilgilerin organizasyon içinde kalmasının örgüte üstünlük sağladığını vurgulamıştır.

Waltham-Bentley Koleji Etik Merkezinin Amerika'daki 279 büyük şirkette yaptığı ve 1985 kişinin katıldığı bir araştırmada katılımcıların %20'sinin örgütte etik davranışların teşvik edilmesi adına programlar ve atölye çalışmaları düzenledikleri görülmüştür. Düzenlenen bu programlar, çalışanın moral ve verimliliğinin artmasına ve örgütlerin daha güvenilir ortamlara dönüşmesine katkıda bulunduğu görülmüştür (Northcrafts ve Neale, 1990: 207; Akt: Aydın, 2014: 186). Bu yüzden etik davranışlar özellikle uzun vadede işletmelerin başarısına etki etmektedir. Etik ilke ve davranışların örgüte sağladığı bir diğer yarar ise; hem çalışanlara, hem de devlete ve çevreye karşı tüm sorumluluklarını yerine getiren ve etik standartlarla yönetilen örgütlerin kâr etme ve faaliyetlerini devam ettirme gibi amaçlarına ulaşmasının daha kolay olmasıdır. Bu nedenle rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren örgütlerin etik kurallarla yönetilmeleri başarıya ulaşmalarına yardım etmektedir (Güney, 2006: 136).

Çalışanların işlerinde daha verimli ve yaratıcı olabilmeleri ve liderlerine daha fazla güven duyabilmeleri için de liderlerin etik davranışlar sergilemeleri zorunlu hale gelmiştir. Bunun için liderler örgütlerde ödül veya ceza gibi yaptırımlarla çalışanlarını etik davranmaya sevk etmektedir (Brown vd., 2005; Toor ve Ofori, 2009: 544). Yapılan çalışmalar, çalışanların örgüte bağlılıklarının, iş performanslarının artması ve işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi bir işletme tarafından arzu edilen sonuçlar ile etik liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Aksoy, 2012). Bununla birlikte etik liderler açık ve dürüst iletişimi tercih etmekte olup, sorunların kolay çözülmesi, işlerin karışmaması ve kaynakların etkin kullanılması sağlanmakta, çalışanlarını da bu yönde davranmaya özendirilmektedir (Filizöz, 2011: 26-27).

Etik liderliğin öneminin anlaşılmasıyla beraber çeşitli araştırmacılar örgütte etik davranışların nasıl geliştirilebileceği üzerine odaklanmıştır. Howard'a (1990) göre örgüt etik yönden kendini iyi bulmuyorsa, bu konuda yönetim kendini yeniden organize etmelidir. Örneğin; örgüt önemli kararların alınmasında merkezileşmeye gidebilir ve

böylelikle alt düzey yöneticilerin ve çalışanların etik dışı kararlar almaları engellenebilir. Bunun sonucunda ise üst yönetim örgüt kültürünü geliştirmede ve örgüte etik değerleri aşılama da daha etkili olabilmektedir. Örgüt yönetimi bunu yaparken de olumlu davranışlar için ödüller, olumsuz davranışlar için yaptırımlar kullanabilmektedir. Champoux (1996) da örgütlerde etik davranışların üç adımda geliştirilebileceğini öne sürmüştür. İlk adım liderlerin örgütlerindeki mevcut etik kültürü anlamaları olmaktadır. İkinci adım liderlerin etik kültürü geliştirici faaliyetlerde bulunmaları, üçüncü adım ise etik davranışların desteklenmesidir (Akt: Özkalp ve Kırel, 2016: 530- 533).

1.4.5. Etik Liderliğin Öncülleri

Etik liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde temelde iki başlık üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konulardan ilki liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin etik liderliği nasıl etkilediği; ikincisi ise liderin içerisinde bulunduğu koşulların etik davranışlar sergilemesine nasıl katkıda bulunduğudır. Trevino ve Brown (2014: 528-529) yapılan araştırmaları incelemiş ve etik liderliğin öncüllerinin neler olabileceği konusuna odaklanmıştır. Sonuçta etik liderliğin ortaya çıkmasına yardım eden faktörler bireysel ve durumsal faktörler olmak üzere iki grup altında toplanmış olup Tablo 1.10'da gösterilmiştir:

Tablo 1.10. Etik Liderliğin Öncülleri

| Bireysel Faktörler | Bağlamsal Faktörler |
|--|--|
| Uyumluluk Vicdanlılık Deneyime Açıklık Kendini İzleme Ahlaki Kimlik Nevrotizm | Örgütteki etik iklim Örgütteki etik kültür Örgütün lidere biçtiği roller |

Kaynak: İlgili tablo literatürdeki tanımlara göre yazar tarafından derlenmiştir.

Walumbwa ve Schaubroeck (2009: 1277) liderin bireysel özelliklerinin etik davranışlar sergilemesinde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Bunun yanında Şentürk (2017) araştırmasında 5 temel kişilik özelliği arasında yer alan uyumluluk ve deneyime açıklığın etik liderlik ile doğru yönlü ilişkili olduğunu bulmuştur. Brown ve

Trevino (2006) ise çalışmalarında nevroitiklik (neuroticism), uyumluluk (agreeableness) ve vicdanlılık (conscientiousness) özellikler ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmalar sonucunda bu özelliklerin etik liderlerde bulunması gerektiği savı kabul edilmiştir. Buna göre uyumlu bireyler çevrelerindeki kişilerle çabuk iletişim kurmakta ve onların problemlerine yardım etmektedir. Dolayısıyla uyumlu kişiler başkalarının sevilen ve saygı duyulan bireyler olmaktadır. Sonuçta bu özelliğin etik liderliğin temel kişisel/bireysel özelliklerinden biri olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca etik liderlerin uyumluluk özelliği sosyal öğrenme temelinde çalışanlarına rol modeli olmalarından dolayı onların çalışanları tarafından sevilmesine yol açmakta ve kolaylıkla etkileşim kurmasına yardımcı olmaktadır.

İkinci bireysel özellik olan vicdanlılık ise etik liderliğin bir diğer öncülüdür; çünkü vicdanlı liderler adil, dürüst ve en önemlisi başkalarına saygılı bireylerdir. Vicdanlılık özelliği ile etik lider kendilesinin de hayata geçirebileceği adil ve güvenilir bulunan etik standartlar ve ilkeler oluşturmakta, böylelikle başkalarına karşı adil olmaktadır. Sonuçta çalışanlar liderlerinden güvenilir, sorumluluk sahibi ve başkalarına saygılı olmayı öğrenmektedir.

Üçüncü kişisel özellik olan nevroitiklik özelliği Brown ve Trevino (2006) tarafından etik liderlerde kesinlikle bulunmayan bir kişisel özellik olarak tanımlanmıştır. Nevrotik bireyler başkalarına karşı öfkeli olan, sürekli içlerinde korku ve endişeyi barındıran öncelikle kendilerini ve çıkarlarını düşünen bireylerdir. Ayrıca bu bireyler depresyona yatkındır. Böyle olumsuz duygular yaşayan liderler sosyal öğrenme açısından model alınmakta zorluk çekilen ve çevrelerindeki kişilerce seilmeyen bireylerdir. Bu yüzden Brown ve Trevino (2006) bu özelliğin etik liderlerde görülme olasılığının olmadığını, dolayısıyla bu bireylerin etik davranışlar sergilemelerinin mümkün olmadığını, bu özelliğe sahip bireylerin ise çevrelerince etik liderler olarak görülemeyeceklerini belirtmiştir (Brown ve Trevino, 2006: 603).

Araştırmacılar, bu bireysel özellikler yanında etik liderliğin öncülü olabilecek başka kişisel özelliklerin bulunduğu da değinmişlerdir. Yapılan çalışmalarda, kendini izlemenin (Snyder, 1974) ve liderin ahlaki kimliğinin (Mayer vd., 2012) etik liderlik ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Özetle, etik liderliğin ortaya çıkmasında çeşitli kişisel özelliklerin etkisi ortaya konmuştur (Trevino ve Brown, 2014: 528-529).

Bireysel faktörlerin ötesinde etik liderliğin öncülü olan bağlamsal faktörler de bulunmaktadır. Bağlamsal faktörler üzerine araştırmalar yapan Brown ve Trevino (2014) liderin örgüt içerisinde sergilediği rollerinin etik liderliğin oluşumunda etkili olduğunu göstermiştir. Yani, örgütte liderin hangi rol içerisinde bulunduğu onun etik davranışlar gösterip göstermemesinde etkili olmaktadır. Diğer taraftan örgüt içerisindeki etik iklimin (Neubert vd., 2009) ve etik kültürün (Schaubroeck vd., 2012) de etik liderliğin oluşumuna katkı sağladığı tespit edilmiştir.

1.4.6. Etik Liderliğin Örgütsel Sonuçları

Etik liderliğin örgütlerde pek çok olumlu davranışın sergilenmesinde etkili olduğu bulunmuştur. Etik liderliğin çalışanların iş performansını, memnuniyetini (Walumbwa vd., 2012) ve kariyer başarılarını artırdığı bulunmuştur (Kohn ve Boo, 2011). Etik liderliğin örgütlerde oluşacak yaratıcı iklim üzerinde de etkisi bulunduğu, kurumsal yaratıcılığın ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (İskele, 2009). Bu bilgiler göstermiştir ki çalışanların liderlerine karşı etik liderlik algıları arttıkça örgütsel güven (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı (Kacmar vd., 2011), işe adanmışlık (Taşlıyan vd., 2016), iş tatmini (Neubert vd., 2009; Kim ve Brymer 2011), duygusal (Neubert vd., 2009) ve örgütsel bağlılıklarının da (Uğurlu ve Üstüner, 2011; Ayık vd., 2014; Hansen vd., 2013) arttığı gözlenmiştir. Ayrıca etik liderliğin çalışanların işyerinde yaşadıkları yabancılaşma, güçsüzleşme ve işi anlamsız bulma sorunlarını giderdiği (Kesen, 2016) ve örgütte ayrımcılık yapıldığına yönelik algılarında da düşüşe neden olduğu gözlenmiştir (Lee vd., 2015). Çalışanlarda sıklıkla görülen tükenmişlik (Tanner vd., 2010) ve ihmalkârlık hislerinin yaşanmamasında (Sığrı ve Başar, 2015) liderin etik davranışlarının önemli rol oynadığı, bununla paralel olarak işyerindeki çalışan devamsızlığını (Tanner vd., 2010), çalışanların işten ayrılma niyetlerini (Ruiz, Ruiz ve Martinez, 2011; Zhang vd., 2014) ve sinik davranışlarını da azalttığı (Kalshoven vd., 2011) görülmüştür. Dolayısıyla etik liderler, çalışanların işlerinden daha memnun olmasına, işlerine daha fazla bağlılık duymasına ve örgüt açısından olumlu karşılanacak pek çok durumun ortaya çıkmasına katkı sunmaktadır.

Van Gils ve arkadaşları (2015) tarafından iki farklı örneklem üzerinde yapılan çalışma sonucunda etik liderlik ile örgütte sapkın olarak değerlendirilebilecek davranışların meydana gelmesi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ahlaki farkındalığı yüksek çalışanlar arasında bu ilişkinin daha da güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Zhang ve arkadaşları (2014) çalışmasında etik liderliğin örgüt içerisinde yaşanan belirsizliği azaltmasında etkisinde örgütsel politika algısının kısmi aracılık etkisi olduğunu belirtmiştir.

Etik liderlik sonucu kendilerini güvende hisseden ve örgüte bağlılıkları artan çalışanlar örgüt içerisinde olumsuz bir durum gördüklerinde bunu üstlerine rapor etme isteği de duyacaktır. Böylelikle, örgüt içerisinde çalışan sesliliği olarak adlandırılan, çalışanın örgüt yararına olacak şekilde düşüncelerini dile getirme istekleri doğmaktadır. Yapılan çalışmalarda etik liderliğin işletmelerde çalışan sesliliği oluşturduğu görülmüştür (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Bununla birlikte, etik liderliğin hem lider-üye etkileşimine hem de çalışanların algıladığı örgütsel kimliğe olumlu katkıda bulunduğu görülmüştür (Walumbwa vd., 2011).

Bedi vd.'nin (2016) yaptığı meta-analiz çalışmasında etik liderliğin; çalışanların etkileşimsel adalet algısı, etik davranışları ve çalışan öz yeterliliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu; ayrıca dönüşümcü liderlikle tamamen, etkileşimsel liderliğin ödüllendirme boyutu ile kısmen pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında toplumsal kültürün etik liderlik üzerinde aracılık rolü bulunduğu ve etik liderliğin LÜE kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu da tespit edilmiştir.

Örgütlerde liderlerin etik davranışlar sergilemeleri sonucunda elde ettikleri bir diğer bir avantaj ise etik davranan organizasyonların yasal kovuşturmalardan, haksız rekabet suçlamalarından, iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi sorunlardan, ayrımcılık, taciz gibi dava konularından, devletin, sendikaların ve çevredeki örgütlerin baskılarından kendilerini daha kolay koruyabilmeleridir. Ayrıca, etik değerlere önem veren ve bu ilkelere uygun davranan örgütler satışa ve satış sonrası hizmetler ile daha yüksek müşteri memnuniyetine ulaşmakta; böylelikle daha fazla çalışan müşteri bağlılığı sağlanmaktadır.

Özetlenecek olunursa etik liderlik davranışlarının çalışanları olumlu tutum ve davranışlara yönelteceği örgütsel başarıya katkıda bulunacağı iç ve dış paydaşlar için önemli olan örgütsel kimliğin oluşmasında büyük rol oynadığı yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur.

1.5. BİREYSEL YARATICILIK KAVRAMI

Yaratıcılık kavramı araştırmacılar tarafından çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Yaratıcılık genelde yeni fikir, ürün veya hizmetler üreten kişilere yönelik kullanılan bir kişilik özelliğidir (Öneren, 2008: 164). Drazin vd. (1999: 290) ise yaratıcılığı bir kişilik özelliğinden ziyade bir süreç olarak tanımlamıştır. Yaratıcılık mevcut ürünlerin ve fikirlerin yeniden bir araya getirilmesi veya yeni ürünler ve fikirlerin oluşturulması olarak da tanımlanmıştır. Tamamen sıfırdan bazı fikirlerin veya süreçlerin üretilmesini içeren bir kavram olmaktan ziyade, yeni fikirlerin hâlihazırdaki fikirlerle birleştirilmesi sonucunda farklı bir bakış açısının veya olgunun oluşması anlamını da taşımaktadır (Oldham ve Cummings, 1996). Williamson (2001) ise yaratıcılığı, bireyler tarafından örgüt içerisinde yeni iş yapma yollarını üreten bir süreç olarak tanımlamıştır.

Sung ve Choi (2009) yaratıcılığın hangi çalışanlarda daha fazla ortaya çıktığını incelemiş olup dışa dönük ve deneyime açık olan bireylerin yaratıcılık özelliklerinin daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Bireysel yaratıcılığın verimliliği arttırdığı ve bireylerin yaşam kalitesini iyileştirdiği yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Lane ve Glassman, 2007). Ma vd. (2013) ise araştırmasında etik liderliğin bireysel yaratıcılık üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu saptamıştır. Araştırma sonucunda çalışanlarına etik ve adil davranan liderlerin onlar üzerinde olumlu bir izlenim oluşturduğu görülmektedir. Oluşan bu olumlu izlenim sonucunda çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanacak ve daha fazla yaratıcı davranışlar geliştirecektir. Yidong ve Xinxin (2013) yaptıkları araştırmada örgütlerinden ve işlerinden memnun olan çalışanların daha fazla yaratıcı olduğunu ortaya koymuştur. Zhang ve Bartol (2010) ise yaratıcı bireylerin işlerinde daha iyi performans sergilediklerini belirtmiştir.

Yaratıcılığın işletme içerisinde pek çok olumlu iş sonucunun ortaya çıkmasında etkin rolü olduğu görülmüştür. Bu yüzden işletmelerde yaratıcılık kültürünün oluşması için hem liderlerin hem de tüm çalışanların bu kültürü benimseyip desteklemesi

gerektiği bilinmektedir. Moneta ve Siu (2002) çalışanların yaratıcılık düzeylerinin artmasında onları dışardan motive etmenin ne gibi bir faydası olacağını araştırmıştır. Moneta ve Siu (2002) akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada akademisyenlerin işyerindeki ve çevrelerindeki problemlere bir çözüm sunmalarında yöneticileri tarafından motive edilmelerinin etkisi olduğunu bulmuştur.

Kim ve Lee (2011) etkileşimci liderliğin çalışanların yaratıcılık düzeylerinin artırılmasında önemli rol oynadığını tespit etmiştir. Buna göre etkileşimci liderler çalışanların ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini gözlemleyip onların ihtiyaçlarına daha iyi cevap vererek yaratıcılık düzeylerini artırmaktadır. Zhou-George (2003) ise liderin duygusal zekâyâ sahip olup olmamasının çalışanlarının bireysel yaratıcılıkları üzerinde ne gibi bir etkisi olacağını araştırmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâsı yüksek olan liderlerin çalışanlarının yaratıcı davranışlar sergilemesinde önemli ölçüde etkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmalar yaratıcılığın örgütler açısından ne kadar önemli olduğunun kanıtı niteliğindedir. Bu yüzden liderler örgütlerde yaratıcılığın gelişmesi için gerekli kültürü oluşturmalı, çalışanların daha fazla yaratıcı davranışlar sergilemesi için çalışmalıdır.

1.6. YAŞAM TATMİNİ KAVRAMI

Yaşam tatmini kavramı literatüre 1961 yılında Neugarten tarafından kazandırılmıştır. Diener (1985) ise kavramı daha da geliştirerek pek çok araştırma yapmıştır. Diener (1985: 71) yaşam tatminini “kişinin kendi belirlediği kriterlere göre yaşamını bir bütün halinde bilişsel olarak değerlendirmesi” şeklinde tanımlamıştır. Bunun yanında Pavot ve Diener (2008: 140) ise yaşam tatminini kişinin belirli bilgi kaynaklarından elde ettiği bilgiyi değerlendirip, yaşamına dair oluşturduğu genel algı olarak tanımlamaktadır. Bireyin bulunduğu çevre ile etkileşimi içerisinde yer alan bu bilgi kaynaklarının etkisiyle şekillenen yaşam tatmini kavramı olumlu veya olumsuz bir değerlendirmeyi içerir (Diener vd, 1985: 71-72).

Genel anlamda bireyin yaşamından duyduğu doyum düzeyini belirten yaşam tatminini ölçmek için Diener ve arkadaşları (1985) tarafından bir ölçek (Satisfaction With Life Scale-SWLS) geliştirilmiştir. Bu ölçek kişinin yaşamının bütünü ile ilgili genel bir değerlendirmedir. Kişinin yaşamını belirli bir duruma ilişkin görüşüne göre

değil, genel olarak tüm yaşamını göz önüne alarak değerlendirmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda görülmüştür ki; kişilere yaşamlarından tatmin olup olmadıkları sorulduğunda hangi kriterlere bakarak yaşamlarının doyum seviyesine ulaştığını değerlendirmekte zorluk yaşamaktadırlar (Saris vd., 2001: 120). Schimmack, Diener ve Oishi (2002) kişilerin yaşam tatminlerinin oluşmasında aynı türden bilgilere güvenme eğiliminin etkili olduğunu savunmuştur. Bu doğrultuda araştırmacılar, bireyin bilgi edindiği kaynakların değişmesinin onların yaşamlarından tatmin olma düzeylerini etkilediğini öne sürmüştür.

Yaşam tatmini üretkenlik, verimlilik (Donalson ve Bligh, 2006), yüksek performans (Rode vd., 2005) ve bireyin öz yeterlilik düzeyini artırma (Pamukçu, 2011), işyerinde yaşanan tükenmişlik düzeyini azaltma (Bekiroğlu, 2017) gibi olumlu sonuçların oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bireyin içerisinde bulunduğu işyeri ve çalışma koşulları (Tabuk, 2009), işyerinde yaşadığı stres, aldığı ücret (Bao vd., 2013), kişinin belirli bir inanca sahip olup olmaması, medeni durumu (Yetim, 1991), eğitim durumu (Turgut, 2010), yaşı ve cinsiyeti (Yılmaz vd., 2010) gibi demografik değişkenler bireyin yaşam tatminini etkilemektedir.

Yapılan pek çok araştırmada kişinin sahip olduğu kişilik ve karakter özelliklerinin de yaşam tatmini üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Pavot ve Diener, 2008). Kovacs (2007) kişiye genler ile aktarılan özelliklerin yaşam tatmini üzerinde ne gibi bir etkisinin olduğunu araştırmıştır. Çalışma sonucunda özellikle nevrozizm, dışa dönüklük ve deneyime açıklık gibi kişilik özelliklerinin yaşam tatminini etkilediği görülmüştür. Heller ve arkadaşlarının (2004) yaptığı araştırmada dışa dönük, uyumlu, vicdanlı ve nevrozizm olma gibi kişilik özelliklerine sahip olmanın bireylerin yaşam tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Özetle bazı kişilik özelliklerinin bireyin yaşam tatmini üzerinde etkisinin olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur.

Bireyin işyerinde ve ailesiyle oluşturduğu bağların yaşam tatminini etkilediğine dair pek çok araştırma bulunmaktadır. Kişinin ev veya iş hayatında tatmin olması genel olarak yaşam tatminini etkilemiştir (Gerçek vd., 2015). Bunun yanında kişinin aile içinde yaşadığı çatışma da yaşam tatminini azaltmaktadır. Yıldırım ve Aycan'ın (2008) akademisyen ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada kişinin işi ve ailesi arasında yaşadığı çatışmanın iş ve yaşam tatminini azalttığı görülmüştür. İşyerinde ve aile

ortamında yaşanan çatışmalar birey tarafından olumsuz değerlendirilmekte ve kişinin yaşam tatminini azalmaktadır. Özetle bireyin iş ve aile yaşamı yaşam tatmini düzeyini etkilemektedir.

1.7. KARIYER BAŞARISI KAVRAMI

Arthur, Khapova ve Wilderom (2005: 179) kariyer kavramını, bireyin iş deneyimleri vasıtasıyla sahip olduğu ilerleme şeklinde tanımlamıştır. Mavisu (2010: 6) ise kariyeri bireyin iş hayatındaki hedeflere yönelik aldığı eğitimi ve edindiği tecrübeleri (bilgi, beceri, tutum, davranış vb.) içeren, bireyin değişimi ve gelişimi ile şekillenen, yaşam boyu devam edecek olan bir süreç olarak değerlendirmiştir.

Kişilerin kariyer başarılarının nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda pek çok farklı görüş ortaya atmıştır. Arthur vd. (2005: 179) kariyer başarısını, bir kişinin işi ile ilgili arzu ettiği sonuçlara ulaşması olarak tanımlamıştır. Bu tanıma ek olarak Judge vd. (1999) ise kariyer başarısını, bireyin işinde elde ettiği tecrübeler ile mutlu olması veya hedeflediği başarılarla ulaşması olarak tanımlamıştır.

Yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde performans gösteren, motivasyon ve öz yeterlilik düzeyi yüksek bireylerin kariyer başarılarının diğer bireylerden daha yüksek olduğu görülmüştür (Heslin, 2003; Day ve Allen, 2004). Wei ve arkadaşları (2010) Çin'de özel sektörde faaliyet gösteren 13 işletmedeki 343 yönetici ve çalışan üzerine yaptıkları çalışmada yöneticilerin politik beceriye sahip olmasının çalışanlarının kariyerlerini olumlu yönde etkilediğini ve çalışanların kariyerlerinde daha başarılı olduğunu tespit etmiştir. Araştırmaya göre politik becerili yöneticiler çevreyi doğru algıladıkları, insanlarla iyi ilişkiler kurdukları ve onlarla güçlü bir şebeke oluşturdukları için kariyerlerinde güçlü ilişkileri kurabilecek, böylelikle başarı elde edebilecektir. Katı da (2016) yaptığı çalışmada politik beceriye sahip çalışanların kariyerlerinde daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sagas ve Cunningham (2004) Amerika'daki sporcular üzerine yaptığı çalışmada LÜE'nin kariyer başarısı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Çalışmada liderleri ile yüksek kalitede etkileşim oluşturan çalışanların kariyerlerinde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

1.8. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ KAVRAMI

Psikolojik iyi oluş kavramı ilk kez Diener (1985) tarafından kullanılmış ve literatürde öznel iyi oluş kavramı olarak yer almıştır. Daha sonra kavram Carol Ryff (1989) tarafından daha farklı tanımlanmış ve literatüre psikolojik iyi oluş olarak kazandırılmıştır. Psikolojik iyi oluş kişinin hayat endişesi ile bireysel ve sosyal ilgileri arasında denge kurma gücüdür (Ryff, 1989: 1070). Psikolojik iyi oluş, kişinin doğasına uygun kişisel gelişim, meydan okuma, özerklik gibi içsel süreçlerden oluşan olgulardan oluşmaktadır (Deci ve Ryan, 2008: 3; Hamurcu, 2011: 49). Psikolojik iyi oluş, bir anlamda kişinin kendi duygularını fark etmesi ve ifade etmesi olarak da tanımlanmaktadır (Kuzucu, 2006). Waterman vd. (2008: 44) ise bu konuyu daha dar bir çerçevede ele alarak psikolojik iyi oluşu kişinin belirli aktiviteleri deneyimlemesi ve bunlarla ilgilenmesi şeklinde tanımlamıştır.

Kavram literatürde yaşam tatmini kavramının alt boyutu olarak yer almıştır; fakat yaşam tatmini ile iyi oluş olguları hem içerik olarak hem de sahip oldukları bileşenler yönünden farklı olduğundan bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur (Pavot ve Diener, 2008: 137). Öznel iyi oluş (ÖİÖ) ve psikolojik iyi oluş (PİÖ) kavramları aynı gibi görünse de birbirinden farklı kavramlardır. Öznel iyi oluş (ÖİÖ) kişinin sosyal ve kültürel öğrenme ile ilgili olgular ile ilişkili iken psikolojik iyi oluş ise kişinin içsel olguları ile ilişkili olmaktadır (Deci ve Ryan 2008: 3). Literatürde sıkça karşılaşılan psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluş ve yaşam tatmini kavramları da birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda psikolojik iyi oluş değişkeni ile yaşam tatmini değişkeninin birbirinden farklı faktörlerden etkilendikleri ve farklı alt yapıya sahip oldukları görülmüştür (Diener, 2013: 663). Diener (1985) bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu yaptığı çalışmalarla ortaya koymuştur. Diener'e (1985) göre iyi oluş kavramı, bireyin bireysel duygularını kapsar ve bireysel duygu durumundan etkilenirken; yaşam tatmini kavramı ise bireyin daha çok genel ve bilişsel duygu durumunu yansıtır ve bireyin ekonomik koşullarından daha fazla etkilenmektedir (DeJonge vd., 2016: 127; Diener, 1985: 71). Psikolojik iyi oluş (Psychological Well Being-PWB) olgusunu ölçen pek çok ölçek geliştirilmiş olup konu ile ilgili en yaygın kullanıma sahip ölçek Diener (2009) tarafından geliştirilmiştir.

Psikolojik iyi oluş kavramında bireyin dışında bulunan faktörler iyileştikçe birey kendini psikolojik olarak daha iyi hissetmektedir. Bu dış faktörlerden biri olan gelir seviyesindeki artışın kişinin psikolojik olarak kendini daha iyi hissetmesini sağladığı yapılan araştırmalarda görülmüştür (Diener vd., 1999: 286). Bireyin cinsiyetinin, yaşının ve eğitim durumunun psikolojik iyi oluşunu etkilediği yapılan çalışmalarda görülmüştür (İşgör, 2011). Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireylerin kişilik özellikleri incelendiğinde sorumluluk alma, nevrotik ve dışa dönük olma özelliklerine de sahip oldukları görülmüştür. Kişilerde psikolojik iyi oluş kişinin motivasyonunun yüksek olduğuna da işaret etmektedir. Segrin ve Taylor (2007) kendilerini psikolojik olarak iyi hisseden bireylerin sosyal becerisi yüksek bireyler olduğunu bulmuştur. Ayrıca bu bireylerin kendinden daha emin, mutlu ve stres düzeyi daha düşük bireyler oldukları da görülmüştür. Koca (2013) ise psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireylerin evliliklerinde daha az sorun yaşadıklarını ve evlilik doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu bireylerin evliliklerinde bir sorun oluşması halinde bu sorunu kolaylıkla çözebildikleri bilinmektedir. Ryff (1989) yaptığı çalışmada psikolojik iyi oluşun duygusal denge ve içsel kontrol üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında psikolojik iyi oluş düzeyinin bu bireylerin yaşadıkları depresyon ile negatif yönde ilişkisi olduğu da bulunmuştur. Damasio, Melo ve Silva (2013) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada öğretmenlerin psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerinin verimliliklerinin artmasında önemli etkisi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte psikolojik iyi oluşun bireyin iyimserliği üzerinde de etkisi olduğu bulunan bulgular arasındadır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERİN POLİTİK BECERİSİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, ETİK LİDERLİK VE BAZI İŞ SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

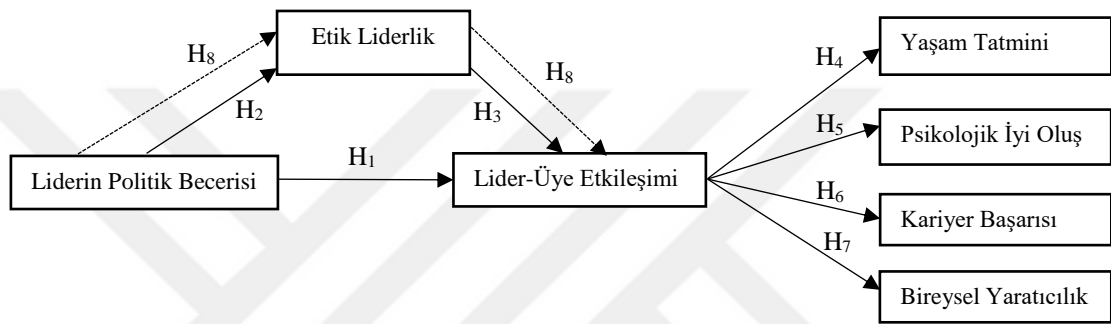
2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada liderin politik becerisi, lider-üye etkileşimi ve etik liderlik olguları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca çalışanın lider-üye etkileşimi algısının kariyer başarısı, yaşam tatmini, bireysel yaratıcılık ve psikolojik iyi oluş düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Öncelikle literatür taraması yapılarak araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilere dair teorik ve ampirik bilgiler incelenmiş, araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi ve verilerin nasıl analiz edildiği açıklanmıştır. Son olarak verilerin analizi ile elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Gerek kamu gerekse özel sektörde faaliyet gösteren günümüz işletmelerinin yaşamlarını devam ettirebilmesi yetenekli çalışanları işe almalarının yanında mevcut çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeleriyle mümkündür. Günümüz rekabet şartlarında yetenekli çalışanların işletmede istihdam edilmesi işletmenin varlığını sürdürmesinde ve kâr elde etmesinde artık yeterli olmamakta, çalışanların sahip oldukları yetenekleri yüksek performans ile kullanmaları gerekmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve başarıya ulaşması, çalışanların yüksek düzeyde verimlilik ve motivasyonla işlerine yoğunlaşmasıyla gerçekleşir. Bunu başarmanın temel koşulu ise çalışanın örgütüne karşı olumlu duygular beslemesi ve örgüt yararına faydalı davranışlar sergilemesidir. Araştırma değişkenlerinden ilki olan liderin politik becerisi, çalışanın örgütü olumlu değerlendirmesinde ve yapıcı davranışlar sergilemesinde oldukça önemlidir. Liderin çalışanı ile kurduğu yüksek kaliteli etkileşim ile çalışanın her koşulda liderinin kendisini destekleyeceğini bilecektir. Bu durum onun örgütü benimsemesini ve örgütün amaçlarını kendi kişisel amaçları olarak görmesini sağlayacaktır. Liderinden destek alan çalışan böylelikle örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyecektir. Ayrıca desteklendiğini algılayan çalışan örgütte kişisel çıkarlar yerine ortak çıkarları ön planda tutacaktır. Bu durum da çalışanın hem örgütünü hem de işini önemsemesine ve

verilen sorumlulukları yerine getirerek olumlu iş sonuçları sergilemesine katkı sağlayacaktır.

Literatür incelendiğinde liderin politik becerisi, çalışanın lider-üye etkileşimi algısı, etik liderlik algısı ve bazı iş sonuçları arasındaki ilişkileri birlikte ele alan bir çalışmaya araştırmacı tarafından ulaşılamamıştır. Bu çalışmada liderin politik becerisinin lider-üye etkileşimi ve onun üzerinden olumlu iş sonuçlarına etkisinde etik liderliğin rolünü açıklamayı amaçlayan bir model oluşturulmuştur. Şekil 2.1'de bu model gösterilmektedir:



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma modelinde yer alan ilişkilerle ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

2.2.1. Liderin Politik Becerisi ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Yöneticilerin kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirmeleri için liderlik yapmaları ve lider vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir. Liderler aslında belirli amaçları gerçekleştirmek için çalışanlarını etkileme, yönlendirme ve motive etme yoluyla etkili bir örgüt oluşturmaya çalışmaktadır (Koçel, 2013; Premeaux, 2001: 1). Dolayısıyla lider ile çalışanları arasında oluşacak ilişkinin kalitesi çalışanların ortaya koyacakları tutum ve davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Eğer lider çalışanlarını destekler, onlarla samimi ilişkiler kurar, sorunları ile ilgilenip onlardan gelen önerilere açık olursa, çalışanlar da önemsendiklerini hissedecek ve liderleri ile daha iyi iletişim kuracaktır. Lideri ile iyi ilişkiler geliştiren çalışanın performansı artacak, kendini örgüte daha fazla ait hissedecek ve iş arkadaşlarıyla takım ruhunu daha fazla yaşayabilecektir.

Bu yüzden liderin çalışanları üzerinde olumlu etkiye sahip olması başarıya ulaşmada ve verimlilikte önemli rol oynamaktadır. Douglas ve Ammeter'e (2004: 539) göre liderin politik becerisi işletme içerisinde etkili olması ve etkili liderlik sergilemesiyle doğru yönde ilişkilidir.

Fairhurst ve Starr'a (1996) göre politik beceri, önceden belirlenmiş ortak hedefleri başarmaya yönelik olarak kişi veya grupları etkileyebilme yeteneğidir. Bireyin politik beceriye sahip olması, başkalarını kolayca anlamasını ve elde ettiği bilgilerle bireyleri etkileyebilmesini sağlayacaktır. Bu beceri, etkili liderlik için önem arz etmekte olup çalışanlarla kurulacak güçlü bağların oluşmasında yardımcı bir etkidir (Perrewe, Ferris, Stoner ve Brouer, 2007: 121).

Politik beceri, etkili liderlerin kendi etkinliklerini kapasiteye dönüştürmesinde (Frieder, 2014: 3) ve çalışanları üzerinde olumlu etki oluşturmasında onlara yardım etmektedir. Politik becerisi yüksek olan bireyler içten görünen, çevresindekilerce içi dışı bir olarak algılanan bireylerdir. Bu kişiler başkalarının davranışlarını kolaylıkla etkileyebilmektedir; çünkü başkalarını etkileyebilmek için hangi taktikleri kullanacaklarını iyi bilmektedirler. Politik beceriye sahip lider, davranışlarını farklı ve değişken durumlara ve gereksinimlere göre ayarlayabilir. Bunun yanında bu kişiler çevresindekilerce içten bulunmakta ve onlara güven telkin etmektedir (Ferris vd., 2010: 7). ABD eski başkanı Truman'a göre insanlara yapmak istemedikleri şeyleri yaptırmak ve onu yaptıkları için kendilerini iyi hissettirmek liderler için başarının göstergesidir. Bunun için çalışanların motive edilmesinin oldukça zor olduğu, bu koşulu sağlayacak niteliğin ancak politik beceri olduğu öne sürmektedir (Ferris vd., 2010: 132).

Ammater vd. (2002) politik davranışların liderlerin performansının yükselmesine, terfi ve güç elde etmelerine neden olduğu gibi, üyelerin de işinden tatmin olmasına ve performanslarının artmasına neden olduğunu belirtmiştir. Epitropaki vd. (2016) de liderin politik becerisinin lider-üye etkileşimi üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Politik beceriye sahip liderlerin üyeleriyle iyi ilişkiler oluşturmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Harris'e (2017: 27) göre pek çok lider olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldığında bunların üstesinden gelememektedir. Olumsuz durum liderin çalışanları ile kurduğu iletişime yansımakta ve aralarındaki ilişkinin bozulmasına neden olmaktadır. Oysa politik beceriye sahip liderler olumsuz koşul ve durumları

yansıtmamakta ve bu ilişkinin kalitesinin düşmesine izin vermemektedir. Dolayısıyla politik becerili lider, üyesiyle yüksek kalitede etkileşim oluşturmaktadır.

Brouer vd. (2012: 187) ise politik becerili liderlerin, iş dünyasında yüksek kalitede ilişkiler kurmanın önemini çok iyi bildiğini, çevresindeki her seviyedeki insanla iyi ilişkiler oluşturduğunu ve bunlar sayesinde de başarılı olduklarını ileri sürmüştür. Brouer (2007) araştırmasında politik beceriye sahip olan liderlerin çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını daha kolay anladığını, bu ihtiyaçlara yönelik davranışlar sergilediğini veya davranışlarını bu doğrultuda değiştirdiğini belirtmiştir. Bunun karşılığında çalışanlar ise liderleriyle oluşturacakları ilişkiyi daha kaliteli algılayacak ve böylelikle yüksek kalitede lider-üye etkileşimi oluşturacaktır. Brouer vd. (2009) tarafından yapılan bir diğer çalışmada yöneticileri ile benzerlik göstermeyen çalışanların yöneticileri ile etkileşimleri incelendiğinde; politik beceriye sahip olmayan çalışanların politik beceriye sahip olanlara göre yöneticileri ile aralarındaki etnik farklılıklardan kaynaklanan sorunları aşmakta daha fazla zorlandıkları görülmüştür.

Politik becerili liderler sadece çalışanları ile değil çevrelerindeki birçok kişiyle kurdukları kaliteli ilişkilerle güçlü bir beşeri sermayeye sahip olduklarını göstermiştir. Bu liderler güçlü arkadaşlıklar oluşturmakta, sahip oldukları geniş şebekeleriyle başarılı koalisyon kurabilmektedir. Bu beceriye sahip liderler üyelerini kolaylıkla etkilemekle kalmazlar, aynı zamanda yüksek kalitedeki etkileşimden düşük kalitedeki etkileşime kadar üyelerine ve durumsal taleplere göre liderlik tarzlarını değiştirebilirler (Brouer, 2007: 34).

Ahearn vd. (2004) günümüzde politik beceriye sahip olmanın, liderler arasında önemli ve ayırt edici bir unsur olduğunu, başarılı bir lider olmak için politik beceriye sahip olmak gerektiğini vurgulamıştır. Frieder ve Basik de (2017) liderin politik becerisi ile lider-üye etkileşimi arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Frieder ve Basik, dış grupta kalan çalışanların kendilerini iç grupta olanlara kıyasla daha yalnız hissedeceklerini ve liderin politik beceriye sahip olmasının çalışanlarda oluşan adaletsizlik algısını azaltacağını vurgulamıştır. Bu algının oluşmasını önlemek için lider sahip olduğu politik becerisi ile öncelikle çalışanlarına bir takım konularda destek olacak, daha sonra onların kendisine ve işletmesine güven duymasını sağlayacaktır. Liderin bu davranışları sonucunda çalışanlarda örgütsel destek algısı ile iş tatmininin

geliştiği görülmüştür. Özetle lider-üye etkileşiminde oluşabilecek bu olumsuz durumu liderin politik becerisinin giderdiği görülmüştür.

Sonuç olarak, liderin politik beceriye sahip olması üyesi ile geliştireceği etkileşimi olumlu yönde etkilemektedir. Politik beceriye sahip liderin çalışanını desteklemesi, ona samimi ve içten davranması çalışanın liderini benimseyip onunla yüksek kalitede etkileşim oluşturmasını sağlayacaktır. Yukarıdaki görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Liderin politik becerisi çalışanların liderleri ile oluşturacakları etkileşim kalitesini (LÜE) olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.2. Politik Beceri ile Etik Liderlik Arasındaki İlişki

Literatür incelendiğinde, liderin politik becerisi ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Ancak liderin politik becerisi ile çalışan etik liderlik algısı arasındaki ilişkiyi anlamaya katkıda bulunan pek çok görüş ve çalışma bulunmaktadır.

Politik beceri daha önce de açıklandığı gibi kişiler arası ilişkilere olumlu etkide bulunmaktadır. Bu beceriye sahip kişi kendi görüş ve düşüncelerini başkalarına benimsetip onları etkileyebilmekte ve onları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektedir. Bunu yaparken de politik beceriye sahip bireyler içten ve samimi görünmektedir. Politik becerili bireyler örgüt içerisinde haksız rekabetle bir şeyler elde eden, örgüt ortamına uygun olmayan davranışlar sergileyen ve davranışları ile çalışanlarına kötü rol modeli olan bireyler değildir. Politik becerili liderler, üyeleri ile çok kolay iletişime geçerek onların nelere ihtiyaç duyduğunu bilen, olumsuz durum ve koşullarda bile çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilen ve görevlerini en etkin şekilde yerine getiren kişilerdir. Etik lider ise, etik değerlere önem veren ve bu ilkelere uygun davranan, çalışanlarını da bu yönde davranmaya özendiren liderdir. Ayrıca etik liderler dürüst, güvenilir, tarafsız, adaletli ve başkalarını önemseyen bireydir.

Politik beceriye sahip bireylerin buldukları toplumların kurallarını ve beklentilerini algılama düzeylerinin yüksek olması, dış çevredeki olayları anlama, kavrama ve anlamlandırma yeteneklerini geliştirmektedir. Bu durum bu bireylerin davranışlarının çevreleri tarafından doğru, samimi ve etik algılanmasına yardım edecek,

sonuçta politik becerili liderlerin etik lider olarak algılanmalarına sebep olacaktır. Nitekim Rice ve Shields- Dutton (2017) yaptıkları araştırmada liderin politik becerisinin çalışanların etik liderlik algıları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Brouer vd. (2012) ise politik beceriye sahip liderlerin çalışanları ile kurduğu iletişimde onların istek ve ihtiyaçlarını öngörüp samimi ve içten görünebildikleri, bu durumun da etkili liderlik gösterme olasılığını arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Treadway vd. (2004) ise liderin politik beceriye sahip olmasının çalışanlarda güven duygusunun oluşmasına ve örgüte bağlılık hissetmelerine yol açtığını belirtmiştir. Sonuçta politik beceriye sahip liderler çalışanlarını güvenilir ve adaletli bulmaktadır. Çalışanlarının güvenini kazanan liderin sergilediği davranışlar da doğru ve etik algılanacaktır.

Harvey vd. (2014) liderin politik beceriye sahip olmasının etik algılanması üzerinde olumlu rolü olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Harvey ve arkadaşları bu beceriye sahip liderlerin çalışanlarda oluşacak üretkenlik karşıtı davranışları azalttığını tespit etmiştir. Gill, Lapalme ve Séguin (2014) yaptıkları çalışmada etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide liderin politik becerisinin aracı rolünün olduğunu tespit etmiştir. Gill vd. (2014) liderin etik davranmasının, adil ve güvenilir bir insan olmasının çalışanlarının buldukları örgüte karşı vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili olduğunu belirterek politik becerinin bu olumlu davranışın sergilenmesinde aracı rolü bulunduğunu tespit etmiştir. Beu ve Buckley (2004) politik beceri sahibi liderlerin davranış ve kararlarıyla çalışanlarının örgütte nasıl davranmaları gerektiği konusunda onlara rol model olduklarını göstermiştir. Politik becerili liderler, çalışanlarının güvenini kazanarak onların işletmeye ve kendilerine olan bağlılıklarını artıracak, onlara rol modeli olacaktır. Çalışanlarına rol modeli olan politik beceri sahibi lider tüm bunları yaparken içten ve samimi görünecek, çalışanları tarafından adaletli, dürüst ve etik değerlere sahip biri olarak algılanacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₂: Liderin politik becerisi çalışanların liderlerini etik olarak algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.3. Etik Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

İlgili yazın incelendiğinde etik liderlik olgusunun giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir; çünkü işletme düzeyinde yolsuzlukların artması, işgörenler arasındaki bireysel suç oranlarının yükselmesi, haksız rekabet uygulamaları, ayrımcılık ve kayırmacılık gibi pek çok hususta ciddi önlemler alınması gerekmektedir (Alayoğlu, 2015: 90). Etik liderler çalışanları ile aralarında güçlü bir bağ oluşturmakta ve onların etik davranışlar sergilemelerini teşvik ederek onlara moral vermektedir. Rubin, Dierdorff ve Brown (2010) etik liderliğin aslında liderliğin pozitif yönleriyle bir bağ oluşturduğuna değinmektedir. Çalışanları ile güçlü bağlar kuran, onlara moral verip destekleyen liderlerine karşılık çalışanlar da liderlerinin tutumlarını ve eylemlerini taklit etme eğiliminde olacaktır. Dolayısıyla liderleri ile güçlü etkileşim oluşturan çalışanlar liderlerinin etik davranışlarını taklit etme eğilimi içerisine girmektedir (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013: 89).

Bu konuda benzer çalışmalar yapan Dhar (2016), Hansen vd. (2013), Bedi vd. (2016) ve Walumbwa vd. (2011) de etik liderlerin lider-üye etkileşimi kalitesi üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Kısacası, bir liderin etik olarak algılanması o liderin üyeleri ile oluşturacağı etkileşimin yüksek kalitede olmasına yardım etmektedir. Etik davranan lider, çalışanları tarafından dürüst, güvenilir ve ilkeli bireyler olarak görülmektedir. Liderine güvenen çalışan ise ona daha yakın olmak ve onunla daha iyi ilişkiler kurmak isteyecektir. Bu durum ise lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede oluşmasına neden olacaktır.

Liderleri ile kaliteli iletişim gerçekleştiren çalışanlar işyerinde biçimlenen ideallerini, tutumlarını ve inançlarını aileleri, arkadaşları ve diğer bireylerle etkileşime girerek topluma ve günlük hayata da taşımaktadır. Chughtai (2014) tarafından Pakistan'da 172 doktor üzerinde yapılan çalışmada etik liderlerin üyeleriyle kaliteli ilişkiler oluşturmasının (LÜE) onların yaratıcılıkları ve psikolojik olarak güçlü hissetmeleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Lider ve üyenin birbirlerini karşılıklı olumlu olarak değerlendirmesi, birbirleri ile iyi ilişkiler kurması çalışanların psikolojik olarak güçlenmesine yardım etmektedir. Etik liderler, bu sayede çalışanlarının yaratıcılık davranışlarının artmasında da dolaylı olarak etkili olmaktadır.

Hu vd. (2018) Çin’de telekomikasyon sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin 308 çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların liderlerini etik değerlendirmelerinin, liderleri ile oluşturacakları etkileşim kalitesini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bunun yanında etik liderliğin, çalışanın psikolojik olarak kendini güçlü ve güvenli hissetmesi ve seslilik davranışı göstermesi üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin (LÜE) aracı rolü olduğu bulgulanmıştır. Yuan, Cuong Vu ve Nhung Nguyen (2018) de çalışmasında etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü olduğunu bulgulanmıştır. Naeem vd. (2019) Pakistanda üretim sektöründe faaliyet gösteren birçok işletmede görev yapan 373 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada etik liderliğin, çalışanın öz-yeterlilik seviyesi ve işe bağlanması üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü olduğunu tespit etmiştir.

Marquardt (2015) doktora tez çalışmasında liderin etik davranışlar sergilemesinin çalışanları ile oluşturacağı bağı kuvvetlendirdiğini (LÜE), çalışanların oluşan bu bağdan güç alarak kendilerini örgütlerine daha fazla bağlı hissettiklerini tespit etmiştir. Araştırmacı çalışmasında etik liderliğin, çalışanların performanslarının artmasında ve vatandaşlık davranışı sergilemesi üzerindeki etkisinde de LÜE’nin aracı rolü olduğunu tespit etmiştir. Bu konuda benzer bir araştırma yapan Lee vd. (2017) etik liderliğin çalışan sesliliğine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü olduğunu belirlemiştir. Liderin sahip olduğu etik değer ve ilkeler, örgütte çatışma ortamından uzak, güvenilir bir ortam oluşmasına ve çalışan ile daha iyi ilişkiler kurulmasına neden olmaktadır. Sonuçta lideri ile iyi ilişkiler geliştiren çalışan, örgütte gördüğü olumsuz durum ve olaylara sessiz kalmayacak, bu problemlerin çözümü için seslilik davranışı sergileyecektir. Miao vd. (2012) ise Çin’deki 239 kamu çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada etik liderliğin lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediğini tespit ederek literatürde yer alan diğer çalışmalar ile benzer bulguları elde etmiştir.

Yukarıdaki araştırma sonuçları dikkate alındığında etik liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında olumlu bir ilişki oluşacağı beklentisi ile aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Liderin etik davranması üyeleriyle olan etkileşimini (LÜE) olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.4. Lider-Üye Etkileşimi ile Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişki

Liderlerin çalışanlarıyla yüksek kalitede iletişim gerçekleştirmeleri, olumlu ve güçlü bağlar kurmaları, çalışanlarda liderleri tarafından desteklediklerine dair algının oluşmasına yol açacaktır (Wayne vd., 1997). Wayne vd. (1997) çalışanların liderleri ile kurdukları ilişki kalitesinin, örgütlerine yönelik tutumlarına yansıdığını ve çalışanların sergiledikleri davranışlarda farklılık oluşturduğunu tespit etmiştir. Kendilerini güven içerisinde hisseden, liderinden ve örgütünden destek gören çalışanlar işlerine ve örgütlerine daha bağlı olmaktadır. Bu ise olumlu iş sonuçlarının ortaya çıkma ihtimalini artıracaktır.

Lider-üye etkileşimi ile olumlu iş sonuçları arasındaki ilişki Blau (1964) tarafından geliştirilen “sosyal değişim teorisi” açısından ele alınmaktadır. Sosyal değişim teorisi, ikili ilişkilerin bireylerin kişisel faydalarını en yüksek düzeye çıkarmak için gerçekleştiğini öne süren teoridir. Bu teoriye göre taraflar arasında iletişimin sağlanması ve sürdürülmesi karşılıklı faydaların elde edilmesine bağlıdır. Eğer çalışanın etkileşim sırasında sarf ettiği çaba ve harcadığı zamana karşılık elde edeceği faydalar beklentilerini karşılıyorsa işletmede olumlu iş sonuçları sergilenenecektir.

Tu ve Lu (2016) özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki gruplara odaklanmıştır. 53 farklı gruptaki 471 çalışan üzerine gerçekleştirilen çalışmada liderleri ile yüksek kalitede etkileşim kuran çalışanların yaşamlarından daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir. Pauli vd. (2017) Brezilya’da ilköğretim okulunda çalışan 147 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin liderleriyle oluşturdukları yüksek kalitedeki etkileşimin yaşam tatminleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu, bu etkide öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinin aracı rol oynadığını bulmuştur.

Yukarıdaki sonuçlar dikkate alınarak lideri ile yüksek kalitede etkileşim oluşturan çalışanların olumlu iş sonuçları sergilemeleri beklenmektedir. Bu beklenti doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların yaşam tatmini düzeyi de artmaktadır.

Epitropaki ve Martin (1999) 245 çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmada çalışanların liderleri ile kurdukları yüksek kalitedeki etkileşimin psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Hooper ve Martin (2008) Avusturalya’da bir işletmede çalışan 357 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin çalışanın iyi oluşu üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Liderin iç grubunda yer alan, desteklendiğini, onaylandığını ve önemsendiğini hisseden çalışanın kendini daha iyi hissetmesi beklenir. Rousseau vd. (2008) de lider-üye etkileşiminin çalışanın psikolojik iyi oluş düzeyini arttırdığı, çalışanın işletme içerisinde hissettiği stresi ise azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Sparr ve Sonnentag (2008) ise özel sektörde faaliyet gösteren 2 firmanın 99 çalışanı üzerinde 6 ay ara ile yürüttükleri araştırmada, lider ile çalışan arasındaki etkileşimin yüksek kalitede olmasının çalışanın psikolojik iyi oluş hali, motivasyonu ve iş tatminini artırdığını bulmuştur. Sparr ve Sonnentag çalışanların liderleri ile kaliteli etkileşim kurmalarının ve liderlerinin iç grubunda yer almalarının, iş yerinde oluşacak herhangi bir problemde liderlerinden yardım isteyebilmelerine, kontrolleri dışında oluşacak herhangi bir olumsuz durum karşısında bunu liderlerine doğrudan aktarıp takım halinde müdahale edebilmelerine yardım ettiğini, bu durumun ise çalışanın iyi oluş haline olumlu yansıdığını belirtmiştir.

Sonnentag ve Pundt (2015: 193) yüksek kalitedeki LÜE’nin çalışanın iş stresini azalttığını, psikolojik iyi olma haline katkı sağladığını, iş- aile arasındaki dengenin sağlanmasını kolaylaştırdığını tespit etmiştir. Çalışanı ile yüksek kalitede ilişkiler kuran lider, çalışanın istek ve ihtiyaçlarını çok iyi bilmekte, onun ihtiyaçlarını görüp bunları karşılama yoluna gitmektedir. İhtiyaçlarının doğru şekilde anlaşıldığını ve karşılandığını gören çalışan kendini psikolojik olarak iyi olarak hissedecektir.

Yukarıdaki sonuçlar dikkate alınarak lideri ile yüksek kalitede etkileşim oluşturan çalışanların olumlu iş sonuçları sergileyemesi beklenmektedir. Bu beklenti doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri de artmaktadır.

Sagas ve Cunningham (2004) Amerika'daki sporcular üzerinde yürüttüğü araştırmada LÜE'nin kariyer başarısını artırdığını ortaya koymuştur. Araştırmaya göre liderleri ile yüksek kalitede etkileşim oluşturan çalışanların kariyerlerinde başarılı oldukları görülmüştür. Wei vd. (2010) çalışanın politik beceriye sahip olmasının yöneticisi ile olan etkileşimini olumlu etkilediğini, bu durumun da çalışanın kariyerinde başarı elde etmesinde önemli rol oynadığını tespit etmiştir. Sonuç olarak kariyerlerinde başarı elde etmek isteyen çalışanların liderleri ile sağlıklı, güçlü ve kaliteli bir etkileşim oluşturmaları büyük önem arz etmektedir. Çalışanlarıyla ile yüksek kalitede etkileşim gerçekleştiren lider, elindeki kaynakları onlarla paylaşarak kariyerlerinde ilerlemelerine ve örgüte katkıda bulunmalarına yardım edecektir.

Erdoğan, Kraimer ve Liden (2004) 30 liseden 520 öğretmeni kapsayan bir araştırmada öğretmenlerin liderleri ile kurdukları yüksek kalitedeki etkileşim ile kariyerlerinde başarıyı elde edeceklerini belirtmiştir.

Wayne, Liden, Kraimer ve Graf (1999) özel sektörde bulunan bir işletmenin 245 çalışanı ve amiri üzerine yaptığı araştırmada çalışanların amirleri ile kurdukları kaliteli etkileşimin, kariyerlerinde ilerlemelerini sağladığını bulmuştur. Aynı şekilde Breland, Treadway, Duke ve Adams (2007), LÜE düzeyinin yüksek olduğu işletmelerdeki çalışanların kariyer başarılarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Byrne, Dik ve Chiaburu (2008) da özel bir firmada görev yapan 278 çalışanı kapsayan çalışmaları sonucunda benzer bulgular elde etmiştir.

Çelik, Turunç ve Bilgin (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre yüksek kalitedeki LÜE ve çalışan kariyer memnuniyeti yenilikçi davranışlar sergilemede etkilidir. Yüksek kalitedeki LÜE'nin çalışanın etik davranışlar sergilemesi üzerinde de olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bilgilere göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₆: Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların kariyer başarısı da artmaktadır.

Gu, Tang ve Jiang (2015) Çin'de özel sektörde bulunan bir işletmenin 160 çalışanı ve yöneticisi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, lider-üye etkileşim kalitesinin çalışanın yaratıcılığını artırdığını bulmuştur. Buna göre liderleri ile iyi ilişkiler geliştiren çalışanların çevresindeki gelişmelere, olaylara ve sorunlara çözüm

bulma arayışı içerisinde girdikleri, bu durumun onların yaratıcılık seviyelerini artırdığı görülmüştür. Martinaitye ve Sacramento'nun (2013) 151 ilaç satış temsilcisi ve 26 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, satış temsilcilerinin liderleri ile kurdukları yüksek kalitedeki etkileşimin ilaç satışında çalışanların daha fazla yaratıcı olmasına, farklı yöntemler ve fikirler geliştirmesine, satış gerçekleştirmek için daha istekli ve aktif olmasına yardım ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Olsson, Hemlin ve Pousette (2012) ise 137 çalışan ve yöneticileri üzerinde yürüttüğü araştırmada lider-üye etkileşimi ile bireysel yaratıcılık arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan literatür taramasında, liderleriyle kaliteli etkileşim gerçekleştiren çalışanların psikolojik olarak kendilerini daha güçlü hissettiği, bu duygunun ise bireysel yaratıcılıklarına olumlu yansıdığı görülmüştür. Özellikle mekanik özelliklerden uzak, yaratıcılık ve girişimcilik gerektiren işlerde liderlerin üyeleri ile iyi ilişkiler kurması zaruridir (Pan, Sun ve Chow., 2012). Lideri ile iyi ilişkiler kuran çalışan olaylara daha geniş bir bakış açısı ile bakacak, işini daha içten ve isteyerek yapacak, problemler ve çözümleri arasında daha kolay bağlantılar kuracaktır.

Volmer, Spurk ve Niessen (2012) bu konu ile ilgili bir teknoloji firmasındaki 144 çalışanla yürüttükleri araştırmada, lider-üye etkileşiminin yanında çalışanların işyerinde sahip oldukları özerkliğin de çalışanın daha yaratıcı olmasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Lider ile kaliteli ilişki kurabilen çalışana lideri tarafından yetki verilip bazı işlerde de özerklik tanınması onun işletmede daha aktif yer almasını ve daha yaratıcı olmasını sağlayacaktır. Yüksek motivasyon bireysel yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Tierney, 2015: 180).

Joo, Yang ve McLean (2014) Kore'deki çalışanlar üzerinde yürüttükleri araştırmada, yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin, çalışanların işletmedeki hâkim kültürü öğrenme hızına, bireysel yaratıcılık sergilemelerine ve işlerinde daha fazla inisiyatif almalarına önemli ölçüde katkı sağladığını belirtmiştir. Liao, Lui ve Loi (2010) lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede olmasının çalışanların kendilerine duyduğu özgüveni artırdığı, bunun da yaratıcılık davranışı sergilemelerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile çalışan yaratıcılığı arasındaki bağlantıyı inceleyen Atwater ve Carmeli (2009) diğer çalışmalarla benzer bulgulara ulaşmıştır. Zhao, Kessel ve Kratzer (2014) Çin’de pek çok sektörde faaliyet gösteren büyük bir firmanın 358 çalışanı ve yöneticisi üzerine yaptıkları çalışmada, yüksek kalitedeki LÜE’nin çalışan yaratıcılığına olumlu yönde etki etmesinde işletme içerisindeki hiyerarşinin aracı rolü olduğunu belirtmiştir. Eğer örgüt içerisinde geleneksel bir hiyerarşik yapı hâkimse, çalışan yöneticisinin statüsünü yüksek algılıyorsa veya örgütte departmanlar arası etkileşim gerçekleştirilemiyorsa çalışan yaratıcılık davranışı sergilemeyecek veya bunu sürdüremeyecektir. Kısacası lider üyeleri ile yakın ve samimi bir ilişki kurduğu zaman onları yakından tanıyabilecek, üyenin ihtiyaçlarını bilebilecek ve böylelikle onu örgüt içerisinde yaratıcı davranışlar sergileme yönünde teşvik edebilecektir. Üye, kendisi ile yüksek kalitede etkileşim oluşturan liderine daha iyi yanıt verebilmek için daha fazla yaratıcılık sergilemeye çalışacaktır. Bu bilgilere göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H7: Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır.

2.2.5. Lider-Üye Etkileşimi, Liderin Politik Becerisi ve Etik Liderlik Arasındaki İlişki

Liderin politik beceriye sahip olması üyesi ile geliştireceği etkileşimi olumlu yönde etkilemektedir. Liderin üyesi ile kuracağı yüksek kalitedeki etkileşim onun liderine karşı olumlu duygular beslemesine ve işletmesine karşı daha duyarlı olmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar sahip oldukları bu duyarlılıkla işletmede pek çok olumlu davranış sergileyecektir.

Kim vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada, liderin politik becerisinin çalışan bağlılığı ve iş tatmini ile ilişkisinde liderin üyeleri ile oluşturdukları etkileşim kalitesinin aracı rol oynadığı görülmüştür. Yani çalışanların işlerinden tatmin olmasında ve örgütlerine bağlılık duymasında liderin sahip olduğu politik becerinin önemli rolü bulunmaktadır.

Liderin politik becerisinin çalışanın işyerinde sergileyeceği olumlu davranışlar üzerinde etkisinin olduğu yapılan çalışmalarda görülmüştür. Liderin politik becerisinin

çalışanların iş tatmin düzeylerini artırdığı (Frieder ve Basik, 2016), sinizm düzeylerini ise azalttığı bulunmuştur (Treadway vd., 2014). Liderin politik beceriye sahip olması çalışanların işe yönelik üretken davranışlar sergilemelerini de olumlu yönde etkilemektedir. Frieder (2014) çalışmasında liderin sahip olduğu politik becerinin üyeleri ile oluşturacağı etkileşim kalitesini olumlu yönde etkilediğini belirterek diğer çalışmalarla benzer sonuca ulaşmıştır. Frieder ayrıca çalışan ile lider arasındaki bu ilişkinin çalışanın işinde daha başarılı olmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Sonuç olarak, yapılan literatür taramasında lider-üye etkileşimi, liderin politik becerisi ve etik liderlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran bir çalışmaya ulaşamamıştır; ancak söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla mevcut bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₈: Liderin politik becerisi ile LÜE arasındaki ilişkide etik liderlik değişkeni aracı rol oynamaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu bölümde öncelikle araştırmada kullanılan ölçekler ve veri toplama yöntemi açıklanmaktadır. Bunun yanında araştırmanın ana kütlesi ve örneklemini açıklanmakta ve kullanılan istatistik teknikler belirtilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları açıklandıktan sonra hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinin sonuçları ve yapısal eşitlik modellemesinin sonuçları değerlendirilmektedir. Daha sonra demografik değişkenler ile ilgili bulgular incelenmektedir. Son olarak ulaşılan tüm bulgular tartışılmakta ve yorumlanmaktadır.

2.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere gereksinim duyulan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Herhangi bir araştırmada anket yöntemini kullanmanın temel amacı, araştırma problemini çözecek ve değişkenler arasındaki ilişkileri öngören hipotezleri test edecek verileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 113). Anket uygulamasına geçilmeden önce

ilgili yetkililerle gerekli görüşmeler yapılmış ve elde edilecek verilerin sadece akademik bir çalışma için kullanılacağı ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Böylelikle çalışanların araştırmanın amacına uygun olarak ankette yer alan ifadelere doğru ve samimi cevaplar verilmesi için gereken koşullar oluşturulmuştur.

Bu araştırmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapmak üzere 7 farklı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan soru formu iki bölümden ve toplam 70 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölüm cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, firmadaki hizmet süresi ve idari görev gibi kişisel özellikleri belirleyen altı maddeden oluşmaktadır. Diğer bölümlerde ise sırasıyla liderin politik becerisi, etik liderlik, lider-üye etkileşimi, bireysel yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı ve psikolojik iyi oluş değişkenleri ile ilgili 64 ifade yer almaktadır. Toplamda 64 soru 5'li Likert ölçeği ile ölçülmektedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinal dilinin İngilizce olması sebebiyle ifadeler ilgili uzmanların yardımıyla Türkçe'ye uyarlanmıştır. Kullanılan ölçekler şunlardır:

Liderin Politik Becerisi: Liderin politik becerisinin ölçülmesinde Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilen 18 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek sosyal uyanıklık, kişilerarası etki, şebeke yeteneği ve samimiyet boyutlarını içermektedir. 1'den 6'ya kadar olan sorular *şebeke yeteneğini*, 7'den 9'a kadar olan sorular *samimiyeti*, 10'dan 14'e kadar olan sorular *sosyal uyanıklığı* ve 15'den 18'e kadar olan sorular ise *kişilerarası etki* boyutunu ölçmektedir. Sorular çalışanların yöneticilerinin politik beceri düzeyini değerlendirmesine yöneliktir.

Lider-Üye Etkileşim Düzeyi: Lider- üye etkileşim kalitesini ölçmek için Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen 7 maddelik tek boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek çalışanlara uygulanmış olup, çalışanların liderleri ile olan etkileşim kalitesini ölçmektedir.

Etik Liderlik: Etik liderlik algısı için Brown, Trevino ve Harrison'un (2005) geliştirdiği 10 maddelik tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekle çalışanların etik liderlik algısı ölçülmektedir.

Bireysel Yaratıcılık: Bireysel yaratıcılık düzeyini ölçmek için Munoz- Doyague vd. (2008) tarafından geliştirilen 11 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekle çalışanların yaratıcılık düzeyleri ölçülmek istenmektedir.

Yaşam Tatmini: Çalışanların yaşam tatmini düzeylerini ölçmek için Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen 5 maddelik tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekle çalışanların yaşam tatmini düzeyleri ölçülmek istenmektedir.

Kariyer Başarısı: Çalışanların kariyer başarıları düzeylerini ölçmek için Greenhouse vd. (1990) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup çalışanlardan kariyerlerindeki başarıyı değerlendirmeleri istenmiştir.

Psikolojik İyi Oluş: Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini ölçmek için Diener vd. (2009) tarafından geliştirilen 8 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup çalışanlardan psikolojik iyi oluş düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.

2.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi Ve Örneklem Seçimi

Bilimsel araştırma sürecinin temel öğelerinden biri, araştırma sonuçlarının genelleneceği ana kütleyi belirlemek ve bu ana kütle içinden seçilecek örneklem grubunu saptamaktır. Herhangi bir araştırmanın ana kütlesi, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 31). Bu araştırmanın ana kütlesi İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren bir müşavirlik firmasında görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Söz konusu şirkette toplam 306 çalışan bulunmaktadır. Araştırma evreninden %95 güven düzeyinde %5'lik bir hata öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 171 olarak belirlenmiştir (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Bu örneklemden veri toplamak amacıyla soru formları Eylül-Kasım 2018 döneminde araştırmacı tarafından elden dağıtılmıştır. Araştırma örnekleminde saptanan sayıya ulaşabilmek için örneklemin tümüne soru formu dağıtılmıştır. Toplanan anketler incelendiğinde 215 anket geri dönmüş olup; bunlardan 4 tanesi veri kayıpları yaşanması nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta 211 anket değerlendirilmeye alınmış olup anketlerin geri dönüş oranı % 70'tir.

Veri toplamak için hazırlanan soru formu uygulanmadan önce, katılımcılara ankette işletme sırrı niteliği taşıyan herhangi bir bilginin sorulmadığı açıklanmış, elde edilecek verilerin tamamen akademik amaçlar için kullanılacağı ve hiçbir kişi ve/veya

kuruluşla paylaşılmayacağı vurgulanmıştır. Bu sebeple katılımcıların, ankette yer alan soruları doğru biçimde algılayıp yorumladıkları, gerçek görüşlerini yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

2.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

Araştırma analizlerine ilk olarak verilerin elde edilmesinde kullanılan ölçeklere ilişkin testlerin yapılması ile başlanmıştır. İlk adımda hem her bir ölçeğin hem de ölçeklerdeki her bir maddenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Sosyal bilimlerde yapılan ölçümlerde normal dağılım kullanılarak çok iyi açıklamalar yapılabilmektedir. Standart normal dağılımda puanların ortalaması 0 (sıfır) ve standart sapma ise 1'dir. Çarpıklık ve basıklık için kritik değerler $-2/+2$ olarak alınmaktadır (Karagöz, 2016: 962). Fakat Kline (2011) yapısal eşitlik modelleme çalışmalarında basıklık indeksinin 3'ün altında, çarpıklık indeksinin ise 10'un altında olması durumunda verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir (Aktaran: Gürbüz ve Şahin, 2016: 332-333). Bu doğrultuda öncelikle AMOS paket programıyla ölçeklerin çarpıklık ve basıklık derecelerine bakılmıştır. Sonuçta test sonuçlarının anlamlı çıkmasıyla araştırmadaki verilerin normal dağılıma uyduğu ifade edilmektedir. Tablo 2.1'de politik beceri değişkeni Pb, etik liderlik değişkeni El, lider-üye etkileşim değişkeni Lüe, bireysel yaratıcılık değişkeni Yarat, yaşam tatmini değişkeni Yaşat, kariyer başarısı değişkeni Karbaş, psikolojik iyi oluş değişkeni ise İyi oluş kısaltmalarıyla gösterilmiş olup, değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.1. Normal Dağılım Testi Sonuçları

| Değişkenler | Çarpıklık | | Basıklık | |
|-------------|------------|----------|------------|----------|
| | İstatistik | Z Değeri | İstatistik | Z Değeri |
| Pb1 | -,411 | -2,437 | -,720 | -2,134 |
| Pb2 | -1,190 | -7,060 | 1,707 | 5,062 |
| Pb3 | -,896 | -5,315 | ,702 | 2,082 |
| Pb4 | -1,210 | -7,178 | 2,373 | 7,035 |
| Pb5 | -,225 | -1,335 | -,958 | -2,841 |
| Pb6 | -,955 | -5,664 | 1,032 | 3,061 |
| Pb7 | -1,043 | -6,183 | ,767 | 2,274 |
| Pb8 | -1,095 | -6,493 | ,948 | 2,811 |
| Pb9 | -1,089 | -6,457 | 1,471 | 4,362 |
| Pb10 | -,943 | -5,591 | 1,014 | 3,007 |
| Pb11 | -,511 | -3,031 | ,119 | ,351 |
| Pb12 | -,296 | -1,758 | -,536 | -1,590 |
| Pb13 | -,613 | -3,633 | -,093 | -,275 |

Tablo 2.1. (Devamı)

| | | | | |
|----------|--------|---------|--------|--------|
| Pb14 | -,791 | -4,688 | ,203 | ,601 |
| Pb15 | -1,217 | -7,218 | 1,144 | 6,358 |
| Pb16 | -,837 | -4,965 | ,083 | ,247 |
| Pb17 | -,982 | -5,821 | 1,313 | 3,892 |
| Pb18 | -,928 | -5,505 | ,445 | 1,319 |
| E11 | -1,212 | -7,187 | ,787 | 2,334 |
| E12 | -,562 | -3,331 | -,215 | -,639 |
| E13 | -,569 | -3,373 | ,229 | ,680 |
| E14 | -,544 | -3,223 | -,622 | -1,843 |
| E15 | -,933 | -5,530 | -,054 | -,161 |
| E16 | -1,236 | -7,331 | ,842 | 2,495 |
| E17 | -1,309 | -7,763 | 1,189 | 3,525 |
| E18 | -1,164 | -6,900 | ,958 | 2,842 |
| E19 | -,950 | -5,636 | ,076 | ,225 |
| E110 | -1,178 | -6,986 | ,843 | 2,499 |
| Lüe1 | -,772 | -4,576 | -,022 | -,065 |
| Lüe2 | -1,009 | -5,986 | ,486 | 1,442 |
| Lüe3 | -1,389 | -8,235 | 1,744 | 5,171 |
| Lüe4 | -,936 | -5,549 | -,096 | -,285 |
| Lüe5 | -1,128 | -6,689 | ,725 | 2,150 |
| Lüe6 | -1,221 | -7,243 | 1,090 | 3,233 |
| Lüe7 | -,770 | -4,565 | -,332 | -,984 |
| Yarat1 | -1,037 | -6,152 | 1,164 | 3,452 |
| Yarat2 | -,681 | -4,040 | ,516 | 1,529 |
| Yarat3 | -,457 | -2,713 | -,426 | -1,263 |
| Yarat4 | -,532 | -3,156 | -,180 | -,535 |
| Yarat5 | -,718 | -4,261 | ,510 | 1,511 |
| Yarat6 | -1,024 | -6,074 | 1,629 | 4,829 |
| Yarat7 | -,892 | -5,288 | ,666 | 1,974 |
| Yarat8 | -,880 | -5,221 | 1,047 | 3,105 |
| Yarat9 | -,812 | -4,813 | ,653 | 1,935 |
| Yarat10 | -,508 | -3,014 | -,168 | -,497 |
| Yarat11 | -,592 | -3,512 | ,117 | ,347 |
| Yaşat1 | -,698 | -4,137 | -,507 | -1,503 |
| Yaşat2 | ,006 | ,033 | -1,015 | -3,010 |
| Yaşat3 | -,606 | -3,596 | -,409 | -1,214 |
| Yaşat4 | -,541 | -3,206 | -,542 | -1,607 |
| Yaşat5 | ,293 | 1,736 | -1,030 | -3,054 |
| Karbaş1 | -,738 | -4,378 | -,195 | -,577 |
| Karbaş2 | -,627 | -3,717 | -,236 | -,699 |
| Karbaş3 | -,066 | -,389 | -1,060 | -3,143 |
| Karbaş4 | -,726 | -4,307 | -,159 | -,471 |
| Karbaş5 | -,860 | -5,098 | ,226 | ,671 |
| İyioluş1 | -1,173 | -6,954 | 1,381 | 4,096 |
| İyioluş2 | -1,259 | -7,469 | 1,787 | 5,298 |
| İyioluş3 | -,992 | -5,882 | ,901 | 2,672 |
| İyioluş4 | -1,454 | -8,621 | 3,515 | 10,423 |
| İyioluş5 | -1,393 | -8,259 | 2,543 | 7,540 |
| İyioluş6 | -1,204 | -7,140 | 2,166 | 6,423 |
| İyioluş7 | -,855 | -5,071 | ,326 | ,967 |
| İyioluş8 | -1,688 | -10,010 | 4,185 | 12,410 |

Tablo 2.1'e göre maddeler bazında çarpıklık ve basıklık değerlerinin $+2/-2$ aralığında olduğu görülmüştür. Tablodan hareketle kullanılan verilerin genel itibariyle normal dağılıma uyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formundan anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda SPSS 21 ve AMOS 21 programlarından yararlanılmış ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenilirlik, yapılması planlanan ölçümlerin hassas olup olmadığını, aynı şartlarda aynı yollarla yapılan ölçümlerin farklı zamanlarda aynı sonuçları verip vermeyeceğini sorgulamaya yardımcı olmaktadır. Güvenilirlik analizi herhangi bir konuda örnekleme oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini saptamak üzere iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için cronbach alfa değeri birçok istatistiksel araştırmada kullanılmaktadır. 0 ile 1 arasında değer alabilen cronbach alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için bu değer 0,70'e eşit veya bundan daha yüksek olması gerekir (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Ölçek geliştirme aşamasında yapılması gereken açılımlayıcı faktör analizi çalışması bu araştırmada daha önceden geliştirilmiş ölçekler kullanıldığı için yapılmamıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi ise oluşturulan ölçeğin doğruluğunu teyit etmek için yapılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bir faktör yapısı ortaya çıkarmak yerine bir teori ya da daha önce yapılmış olan bir ampirik araştırma sonucunda ortaya çıkmış faktör grubunu doğrulamak için kullanılır. DFA teorik bir yapıyı, gözlemlenmiş veriler ile test etmektedir (Terblanche ve Boshoff, 2006).

Doğrulayıcı faktör analizlerinde ve yol analizlerinde model uyumluluğunu belirlemede farklı uyum indeksleri kullanılmaktadır. Uyum indeksleri genellikle 3 kategoride değerlendirilir. Bunlar kesin uyum indeksleri (absolute fit), yalın uyum indeksleri (fit adjusting for model parsimony) ve karşılaştırmalı veya artımlı uyum indeksleridir (comparative or incremental fit). Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar vardır. Analizlerde hangi uyum indekslerinin değerlendirileceğine dair kesinlik bulunmamaktadır. Bu çalışmada

doğrulayıcı faktör analizi kapsamında en fazla dikkate alınan Ki-Kare uyum testi (X^2 /serbestlik derecesi- sd), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi (AGFI) dikkate alınmıştır. Araştırmada dikkate alınan uyum indeksi değer aralıkları Tablo 2.2’de yer almaktadır:

Tablo 2.2. Uyum İndeksi Değerleri

| İndeks adı | Açıklama | Eşik Değeri | |
|------------|---|--------------------------|-----------------------|
| | | İyi Uyum | Kabul edilebilir Uyum |
| X^2 | Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. Anlamsız olması, önerilen model ile örneklem kovaryanslarının benzer olduğu anlamına gelir. | P>0.05 (anlamsız) olmalı | |
| X^2/sd | X^2 değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı daha güvenilir sonuçlar verir. | <3 | $3 < X^2/sd < 5$ |
| RMSEA | Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derecede uyumlu olduğunu test eder. | <0.05 | <0.08 |
| SRMR | Evrene ait kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki artık kovaryansları test eder. | <0.05 | <0.08 |
| CFI | Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre mukayese eder. | >0,95 | >0,90 |
| NFI | CFI’den farklı olarak X^2 dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapar. | >0,95 | >0,90 |
| NNFI | NFI’nin serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış halidir. | >0,95 | >0,90 |
| IFI | Örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklık derecesini dikkate alarak uyumunu test eder. | >0,95 | >0,90 |
| GFI | Model uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder. | >0,95 | >0,85 |
| AGFI | GFI’nin serbestlik derecesine ayarlanmış halidir. | >0,95 | >0,80 |

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2016: 337; Gefen, Straub ve Boudreau 2000: 43; Meydan ve Şeşen, 2015: 37.

Araştırma modelinde bulunan değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını içine alan tanımlayıcı istatistiklere de hesaplanmıştır. Bunun ardından bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin, diğer ölçütlere göre de değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu sebeple yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de incelenmiştir. Ölçeklerin Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değeri ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. AVE değerlerinin tüm kavramlar için 0,50’den yüksek olması gerekmektedir (Tabachnick vd., 2007).

Bütüncül niteliğe sahip araştırma modeli yedi değişkenden oluşmaktadır. Hipotezlerin test edimesinde AMOS programı aracılığı ile yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yol analizleri aracılığı ile doğrudan ve dolaylı ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak demografik değişkenler yönünden araştırmada ele alınan değişkenlere ait ortalamalarda herhangi bir farklılık olup olmadığı uygun analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır.

2.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Bu kısımda araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgular sunulmuş ve değerlendirmeler yapılmıştır.

2.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların bazı demografik özellikleri ile ilgili bulgular aşağıda Tablo 2.3'te gösterilmiştir:

Tablo 2.3. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular

| Özellikler (N=211) | | f | (%) | Özellikler (N=211) | | f | (%) |
|--------------------|------------|-----|------|-------------------------|------------------|-----|------|
| Yaş | 18-24 | 22 | 10,7 | Firmadaki hizmet süresi | 1 yıldan daha az | 43 | 20,8 |
| | 25-31 | 73 | 35,4 | | 1-5 yıl | 91 | 44,0 |
| | 32-38 | 53 | 25,7 | | 6-10 yıl | 46 | 22,2 |
| | 39-45 | 29 | 14,1 | | 11-15 yıl | 17 | 8,2 |
| | 46 ve üstü | 29 | 14,1 | | 15 yıl ve üstü | 10 | 4,8 |
| Medeni Durum | Evli | 123 | 60 | Eğitim Durumu | Lise Mezunu | 49 | 25,0 |
| | Bekar | 82 | 40 | | Önlisans | 52 | 26,5 |
| Cinsiyet | Erkek | 152 | 72,4 | | Lisans | 73 | 37,2 |
| | Kadın | 58 | 27,6 | | Lisansüstü | 22 | 11,2 |
| | | | | İdari Göreve Sahip Olma | Evet | 42 | 20,7 |
| | | | | | Hayır | 161 | 79,3 |

Bazı soruların tüm katılımcılar tarafından cevaplanmaması sebebiyle frekans toplamları 211'in altında kalmaktadır.

Tablo 2.3'deki verilere göre araştırmaya katılan çalışanlar yaş bakımından değerlendirildiğinde 25-31 yaş aralığının en yüksek frekansı gösterdiği, 39-45 yaş arası ile 46 yaş ve üstü çalışanların eşit oranda oldukları görülmektedir. Ayrıca erkek

çalışanların (%72,4) kadın çalışanlardan fazla olduğu ve çalışanların çoğunun evli oldukları (%60) görülmektedir. Çalışanların eğitim durumları değerlendirildiğinde üniversite mezunlarının örneklemin %37,2'sini oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların %79,3'ü şirkette herhangi bir idari göreve sahip değildir. Çalışma süreleri açısından bakılacak olursa %44 gibi yüksek bir oranla çalışanların yaklaşık yarısının 1 ile 5 yıldır buldukları firmada çalıştıkları gözlenmektedir. 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların oranı ise %20,8'dir.

2.4.2. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Bulgular

Liderin politik beceri düzeyini ölçen ölçek için güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

2.4.2.2. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Liderin politik becerisi ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla 18 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlılığı incelenmiştir. Araştırmada cronbach alfa katsayısının ölçek güvenilirliği açısından 0,70 veya daha yüksek olması dikkate alınmış (Naktiyok, 2004: 243-244) ve elde edilen bulgular Tablo 2.4'de verilmiştir. Tabloda politik beceri maddeleri PB olarak kodlanmıştır. Politik becerinin dört alt boyutu olan şebeke yeteneği boyutu "Seb", samimiyet "Sam", sosyal uyanıklık "Sosuy" ve kişilerarası etki boyutu ise "Kıset" ile gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Madde No | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçek Ortalaması | Madde Silinirse Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Cronbach Alfa K. |
|---------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|--------------------------------|---|----------------------------------|
| <i>Seb1</i> | 3,49 | 1,135 | 66,16 | 139,285 | ,544 | ,948 |
| <i>Seb2</i> | 4,18 | ,863 | 65,47 | 140,069 | ,701 | ,944 |
| <i>Seb3</i> | 4,07 | ,876 | 65,58 | 140,464 | ,670 | ,945 |
| <i>Seb4</i> | 4,00 | ,828 | 65,64 | 142,211 | ,620 | ,946 |
| <i>Seb5</i> | 3,39 | 1,135 | 66,25 | 141,237 | ,468 | ,950 |
| <i>Seb6</i> | 4,16 | ,806 | 65,48 | 139,765 | ,773 | ,944 |
| <i>Sam1</i> | 4,00 | 1,002 | 65,65 | 135,238 | ,811 | ,942 |
| <i>Sam2</i> | 3,95 | 1,004 | 65,69 | 136,414 | ,756 | ,943 |
| <i>Sam3</i> | 3,91 | ,898 | 65,73 | 138,063 | ,771 | ,943 |
| <i>Sosuy1</i> | 3,97 | ,880 | 65,68 | 139,324 | ,724 | ,944 |
| <i>Sosuy2</i> | 3,84 | ,828 | 65,80 | 141,989 | ,632 | ,946 |
| <i>Sosuy3</i> | 3,62 | ,981 | 66,03 | 139,113 | ,652 | ,945 |
| <i>Sosuy4</i> | 3,75 | ,954 | 65,89 | 140,679 | ,599 | ,946 |
| <i>Sosuy5</i> | 3,67 | 1,015 | 65,97 | 134,628 | ,827 | ,942 |
| <i>KtsEt1</i> | 4,03 | ,853 | 65,61 | 138,915 | ,771 | ,943 |
| <i>KtsEt2</i> | 3,72 | 1,109 | 65,92 | 134,880 | ,739 | ,944 |
| <i>KtsEt3</i> | 4,04 | ,830 | 65,60 | 140,365 | ,717 | ,944 |
| <i>KtsEt4</i> | 3,85 | 1,025 | 65,79 | 135,975 | ,758 | ,943 |
| Genel | Aritmetik Ortalama | | Madde Sayısı | | Cronbach Alfa | |
| | 69,64 | | 18 | | ,948 | |

Tablo 2.4'e göre ölçeğin bir bütün olarak cronbach alfa katsayısının ($\alpha=,948$) literatürde kabul gören 0,70 değerinden yüksek olması yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Yani, ölçekte yer alan 18 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterli olduğu söylenebilir. Tablo 2.4'deki verilere göre politik beceri ölçeğinde yer alan hiçbir maddenin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0,30'dan küçük olmadığı ve ölçekten çıkarılmasının gerekmediği görülmektedir. Öte yandan herhangi bir maddenin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısında (0,948) önemli düzeyde bir değişim olmayacağı da görülmüştür.

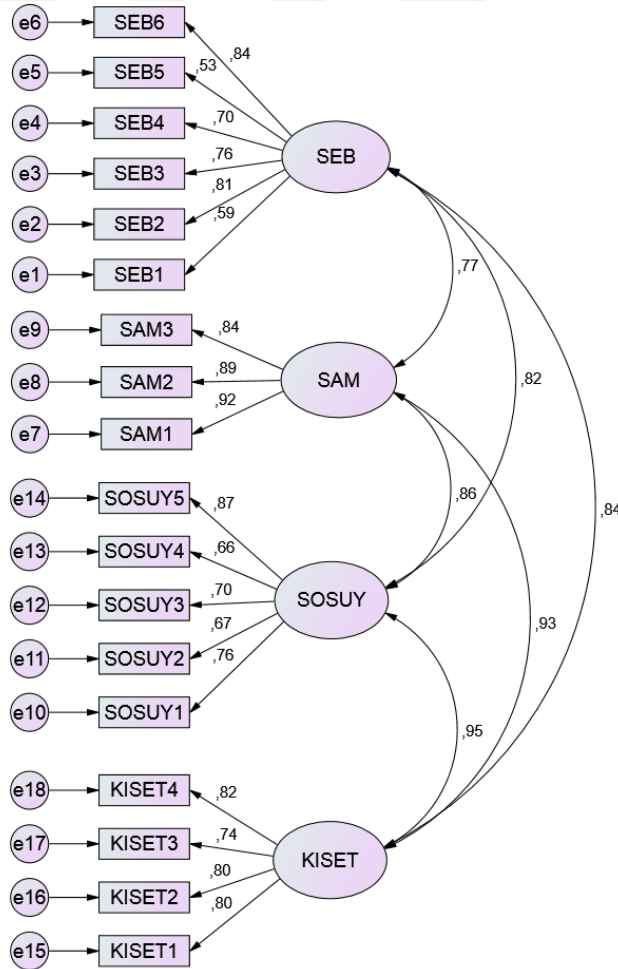
2.4.2.1. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi

Politik beceri ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış olup Tablo 2.5’de bu analize ilişkin uyum indeksi sonuçları özetlenmiştir:

Tablo 2.5. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,792 |
| RMSEA | 0,08 > | ,179 |
| CFI | 0,90 < | ,915 |
| GFI | 0,85 < | ,836 |
| SRMR | 0.08 > | ,0522 |
| AGFI | 0,80 < | ,782 |

Politik beceri ölçeğindeki maddelerin doğrulayıcı faktör analizi sonrası faktör yükleri Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



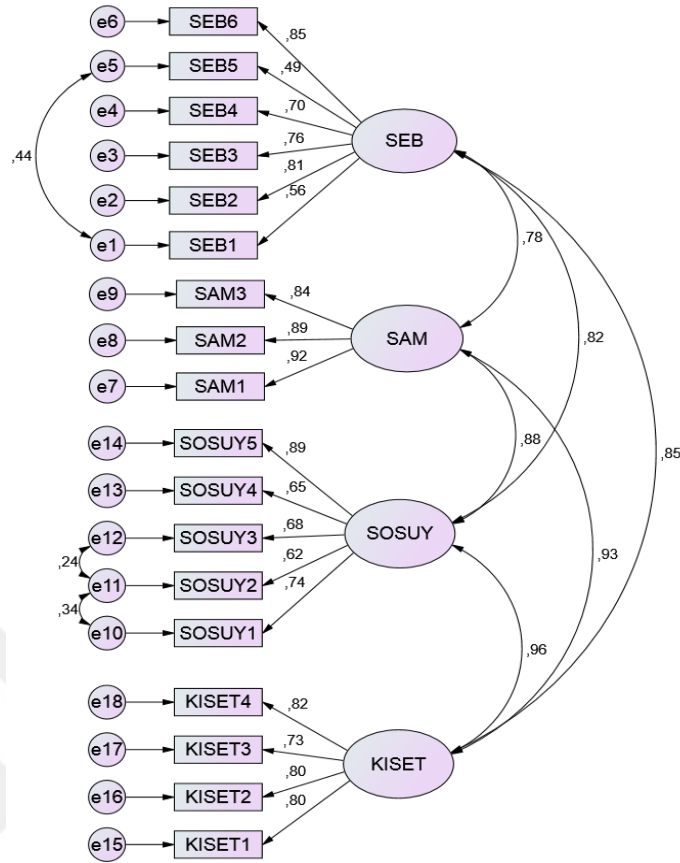
Şekil 2.2. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere şebeke yeteneği alt boyutuna 6. madde (SEB-6) (,84); samimiyet alt boyutuna 1. madde (SAM-1) (,92); Sosyal uyanıklık alt boyutuna 5. madde (SOSUY5) (,87) ve kişilerarası eki alt boyutuna ise 4. madde (KİSET4) (,82) en yüksek faktör yüküne sahip olduklarından baz değişken olarak atanmıştır.

Tablo 2.5’e göre politik beceri ölçeğinin bazı indeks değerleri kabul edilebilir uyum ölçütünü sağlamamaktadır. Bu nedenle ölçekteki maddeler arasında modifikasyon yapılarak uyum değerlerini iyileştirme yoluna gidilmiştir. İlk önce SEB1 ile SEB5 maddelerine modifikasyon yapılmıştır. Daha sonra SOSUY1 ve SOSUY2 ile SOSUY2 ve SOSUY3 maddelerine modifikasyon yapılmıştır. Modele ilişkin faktör yükleri Şekil 2.3’de, modelin uyum değerleri ise Tablo 2.6’da gösterilmiştir.

Tablo 2.6. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları (1. Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,264 |
| RMSEA | 0,08 > | ,080 |
| CFI | 0,90 < | ,941 |
| GFI | 0,85 < | ,867 |
| SRMR | 0.08 > | ,0522 |
| AGFI | 0,80 < | ,819 |



Şekil 2.3. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Birinci Derece Doğrulamalı Faktör Analizi (1. aşama)

Tablo 2.6'daki bulgulara göre ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir değerleri sağladığı fakat daha iyi değerlere ulaşılması gerektiği görülmüştür. Bunun üzerine Şekil 2.3'de en düşük faktör yüküne sahip olan SEB5. (.49) ("Yöneticim işinde başkalarıyla bağlantı kurmak için çok fazla zaman harcar") maddesinin modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu madde çıkarıldıktan sonra oluşan uyum değerleri Ek-1'de (2. aşama) gösterilmiştir.

Ek-1'deki değerlere göre ölçeğin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Ölçekteki maddelere ilişkin tekrar modifikasyon yapılması uygun görülmüştür. Modifikasyon önerileri doğrultusunda SOSUY3 ve SOSUY4 maddelerine modifikasyon yapılmıştır. Modele ilişkin faktör yükleri ve modelin uyum değerleri Ek-2'de (3. aşama) gösterilmiştir.

Ek-2'deki değerlere göre ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir olduğu fakat daha iyi uyum elde edilmesi gerektiği görülmüştür. Bunun üzerine en

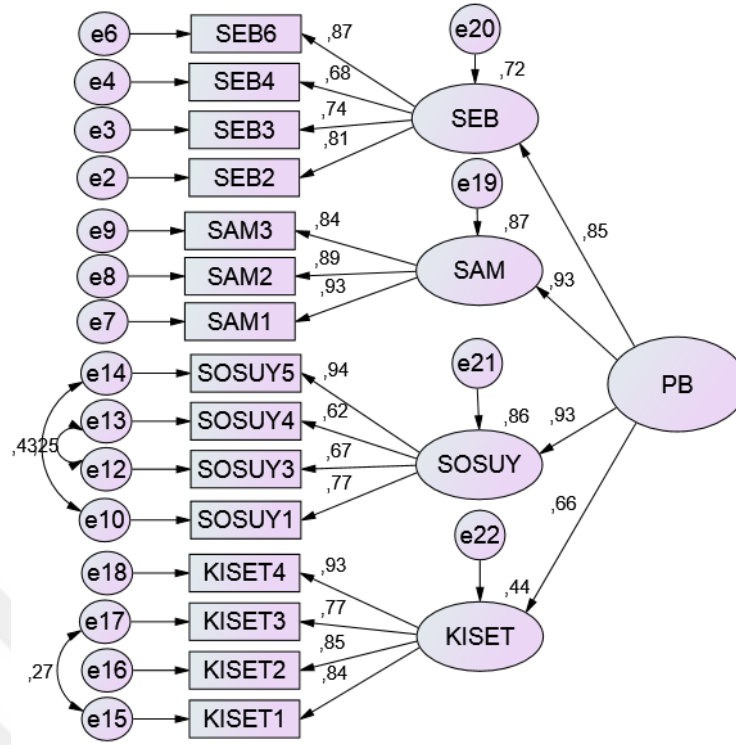
düşük faktör yüküne sahip olan SEB1 (,56) (“Yöneticim başkalarıyla sosyal bağlantılar kurmak için çok fazla zaman ve enerji harcar”) maddesinin modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. İlgili madde çıkarıldıktan sonra oluşan uyum değerlerinin iyi uyum değerlerini sağlamadığı görülmüştür. Ölçek ile ilgili modifikasyona gidilemeyeceğinden en düşük faktör yüküne sahip olan SOSUY2 (,62) (“Yöneticimin kendini başkalarına nasıl göztereceği konusunda güçlü sezgileri vardır”) maddesinin modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. Modele ilişkin faktör yükleri ve modelin uyum değerleri ise Ek-3’de (4. aşama) gösterilmiştir.

Ek-3’deki değerlere göre ölçeğin uyum değerlerinin iyi uyum sınırları içerisinde olmadığı görülmüştür. Ölçekteki maddelere tekrar modifikasyon yapılması uygun görülmüştür Modifikasyon önerileri doğrultusunda KİSET1 ile KİSET3. ve SOSUY1 ile SOSUY5. maddelerine modifikasyon yapılmıştır. Modele ilişkin faktör yükleri ve modelin uyum değerleri ise Ek-4’de (5. aşama) gösterilmiştir.

Ek-4’deki bulgulara göre ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerlerinin iyi uyum değerlerine yakın sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Yapılan modifikasyonlar sonucunda AMOS programının tekrar uygulanabilecek bir modifikasyon önermemesi sonucunda politik beceri ölçeği Ek-4’deki nihai haliyle kabul edilebilir değerler içerisinde görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinden sonra ölçeğe yakınsama ve ayrışma analizi de uygulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda politik beceri ölçeği tek boyut olarak değerlendirilmiştir. Politik beceri ölçeğine ait son duruma ilişkin faktör yükleri Şekil 2.4’de, modelin uyum değerleri ise Tablo 2.7’de gösterilmiştir.

Tablo 2.7. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin İkinci Derecede Faktör Analizi Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,623 |
| RMSEA | 0,08 > | ,079 |
| CFI | 0,90 < | ,872 |
| GFI | 0,85 < | ,848 |
| SRMR | 0.08 > | ,0379 |
| AGFI | 0,80 < | ,783 |



Şekil 2.4. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi

Son durumda Şekil 2.4’de görüldüğü gibi politik beceri ölçeğinin faktör yükleri ,94 ile ,62 arasında değişmektedir. Şekil 2.4’de ve Tablo 2.7’de gösterilen değerlere bakılarak ölçeğin parametre tahminleri açısından herhangi bir problemin olmadığı kabul edilmiştir. Bu haliyle politik beceri ölçeği kabul edilebilir hale gelmiştir.

2.4.3. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında etik liderlik ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

2.4.3.1. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ve 10 maddeden oluşan etik liderlik ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla öncelikli olarak ölçeğin içsel tutarlılığı incelenmiştir. Cronbach alfa katsayılarının tespitine ilişkin veriler Tablo 2.8’de gösterilmiş olup tabloda maddeler “EL” koduyla gösterilmiştir.

Tablo 2.8. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Madde No | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçek Ortalaması | Madde Silinirse Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Cronbach Alpha K. |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|--------------------------------|---|-----------------------------------|
| <i>EL 1</i> | 3,96 | 1,123 | 34,13 | 66,220 | ,741 | ,931 |
| <i>EL2</i> | 3,54 | 1,043 | 34,55 | 72,249 | ,434 | ,944 |
| <i>EL3</i> | 3,82 | ,942 | 34,27 | 69,044 | ,708 | ,933 |
| <i>EL4</i> | 3,41 | 1,275 | 34,68 | 65,019 | ,700 | ,934 |
| <i>EL5</i> | 3,73 | 1,225 | 34,36 | 63,183 | ,839 | ,926 |
| <i>EL6</i> | 4,01 | 1,161 | 34,08 | 64,080 | ,839 | ,926 |
| <i>EL7</i> | 3,99 | 1,093 | 34,10 | 65,380 | ,817 | ,927 |
| <i>EL8</i> | 3,94 | 1,083 | 34,15 | 65,301 | ,832 | ,927 |
| <i>EL9</i> | 3,76 | 1,184 | 34,33 | 63,850 | ,834 | ,926 |
| <i>EL10</i> | 3,92 | 1,099 | 34,17 | 66,561 | ,739 | ,931 |
| Genel Ölçek | Aritmetik Ortalama | | Madde Sayısı | | Cronbach Alfa | |
| | 17,05 | | 10 | | ,937 | |

Yapılan analizler sonucunda ölçeğin cronbach alfa katsayısının ($\alpha=,937$) literatürde kabul gören 0,70 değerinden yüksek olduğu bulunmuştur. Yani ölçekte yer alan 10 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin yüksek güvenilirlik sergilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.8'deki verilere göre etik liderlik ölçeğinde yer alan hiçbir maddenin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0,30'dan küçük olmadığı ve ölçekten çıkarılmasının gerekmediği görülmektedir. Öte yandan herhangi bir maddenin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısında (0,937) önemli düzeyde bir değişim olmayacağı görülmüştür.

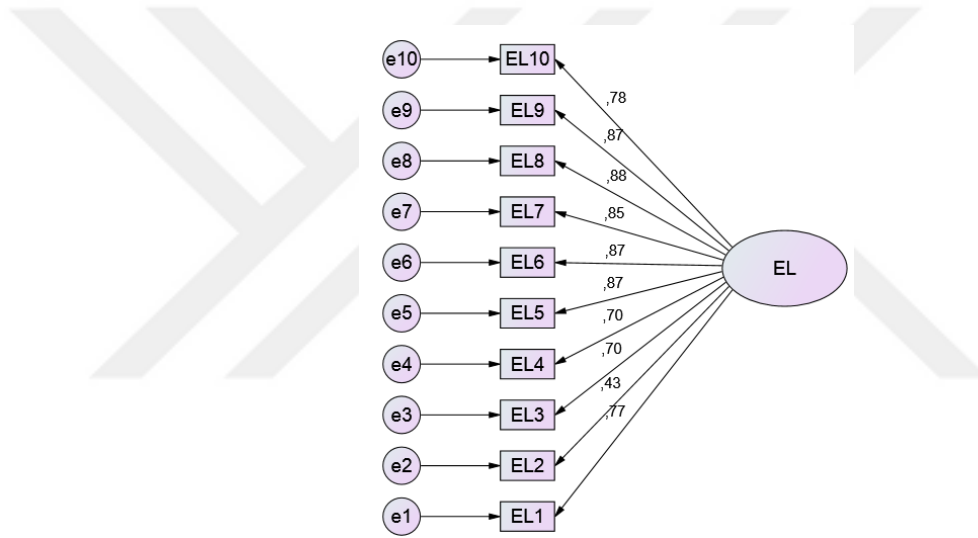
2.4.3.2. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etik liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, bulunan uyum indeksleri Tablo 2.9'da gösterilmiştir. Maddelerin doğrulayıcı faktör analizi sonrası faktör yükleri Şekil 2.5'deki gibidir. Şekil 2.5'de görüldüğü üzere EL2 maddesine ait standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'nin altında ($<0,50$) olduğu görülmüştür. Bu

madde analizden çıkarılmıştır. Ölçekte 8. madde (,88) en yüksek faktör yüküne sahip olduğundan baz değişken olarak atanmıştır.

Tablo 2.9. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları (1.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,305 |
| RMSEA | 0,08 > | ,125 |
| CFI | 0,90 < | ,930 |
| GFI | 0,85 < | ,875 |
| SRMR | 0,08 > | ,0469 |
| AGFI | 0,80 < | ,804 |



Şekil 2.5. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.Aşama)

Tablo 2.9da görüldüğü gibi RMSEA değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Ölçeğe tekrar doğrulayıcı faktör analizi yapılarak elde edilen uyum değerleri Ek-5’de (2.aşama) gösterilmiştir. Ek-5’deki uyum indekslerine bakıldığında bazı indeks değerlerinin gerekli uyumluluk ölçütünü sağlamadığı gözlenmektedir. Bu nedenle ölçekteki maddeler arasında modifikasyon yapılarak uyum değerlerini iyileştirme yoluna gidilmiştir. İlk önce EL9 ile EL10 maddeleri, daha sonra EL5 ile EL7 maddeleri ve en sonunda ise EL5 ile EL10 maddelerine modifikasyon uygulanmıştır. Yapılan modifikasyonlar sonucunda modele ilişkin uyum değerleri ve modele ilişkin faktör yükleri Ek-6’da (3.aşama) gösterilmiştir.

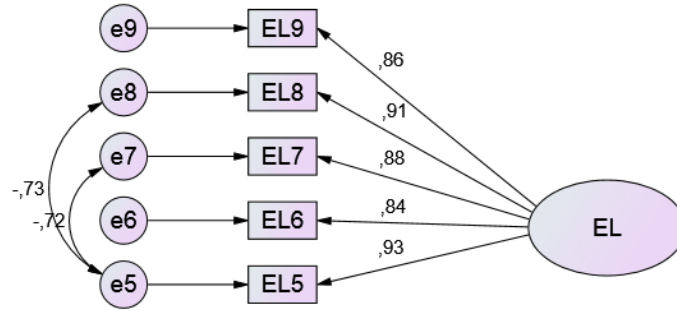
Ek-6'daki bulgulardan ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerlerinin yeterli ölçütleri sağlamadığı görülmektedir. Madde silinmesi ile ki-kare değerinin ve uyum indekslerinin düzeleceği yönünde karar verilmiştir. Bunun için ölçekte en düşük faktör yüküne sahip olan 2 maddeden hangisinin silineceğine ise maddelerin standart hatalarına bakarak karar verilmektedir. EL3 maddesinin EL4 maddesine göre daha büyük hata değerine sahip olması sebebiyle ilk önce bu maddenin modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. EL3 maddesi çıkarıldıktan sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri Ek-7'de (4.aşama) gösterilmiştir.

Ek-7'ye göre istenilen uyum indekslerine ulaşamadığı için yapılacak modifikasyon sayısı üçü aşacağından en düşük faktör yüküne sahip olan EL4 (,69) maddesinin silinmesi uygun görülmüştür. İlgili madde çıkarıldıktan sonra uyum indeksleri Ek- 8'de (5.aşama) verilmektedir.

Ek-8'de göre de istenilen uyum indekslerine ulaşamadığı için en düşük faktör yüküne sahip EL1 (,76) maddesi analizden çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğe ilişkin uyum indekslerine bakıldığında kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Bu durumda en düşük faktör yüküne sahip EL10 (,78) maddesi analizden çıkarılmıştır. Ancak uyum indekslerine bakıldığında henüz kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Madde çıkarılması sonrası modifikasyon yapma olanağı olduğundan AMOS çıktılarında gösterilen önerilere göre modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Buna göre EL5 ve EL8 maddelerine modifikasyon yapıldığında modelin ki-kare değerinin yükseldiği ve uyum değerlerinin arttığı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra etik liderlik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri düzelmiştir. Modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.6'de, uyum değerleri ise Tablo 2.10'da gösterilmiştir.

Tablo 2.10. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (6.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | ,814 |
| RMSEA | 0,08 > | ,000 |
| CFI | 0,90 < | 1,000 |
| GFI | 0,85 < | ,995 |
| SRMR | 0.08 > | ,0066 |
| AGFI | 0,80 < | ,977 |



Şekil 2.6. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (6.Aşama)

Son durumda Şekil 2.6’da görüldüğü gibi etik liderlik ölçeğinin faktör yükleri ,93 ile ,84 arasında değişmektedir. Şekil 2.6’da ve Tablo 2.10’da gösterilen değerlere bakılarak ölçeğin parametre tahminleri açısından herhangi bir problemin olmadığı kabul edilmiştir. Bu haliyle etik liderlik ölçeği model açısından kabul edilebilir hale gelmiştir.

2.4.4. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında etik liderlik ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

2.4.4.1. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan 7 maddeli lider-üye etkileşim ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla öncelikle içsel tutarlılık değeri incelenmiştir. Lider-üye etkileşim ölçeğinin güvenilirlik analizleri ve madde analizi sonuçları Tablo 2.11’de sunulmuştur:

Tablo 2.11. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Madde No | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçek Ortalaması | Madde Silinirse Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Cronbach Alfa K. |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|--------------------------------|---|----------------------------------|
| <i>LÜE1</i> | 3,68 | 1,133 | 23,02 | 34,357 | ,732 | ,925 |
| <i>LÜE2</i> | 3,76 | 1,147 | 22,94 | 33,197 | ,822 | ,916 |
| <i>LÜE3</i> | 4,07 | 1,019 | 22,64 | 35,223 | ,753 | ,923 |
| <i>LÜE4</i> | 3,79 | 1,221 | 22,91 | 32,593 | ,810 | ,917 |
| <i>LÜE5</i> | 3,80 | 1,139 | 22,91 | 32,997 | ,847 | ,914 |
| <i>LÜE6</i> | 3,91 | 1,094 | 22,80 | 34,620 | ,742 | ,924 |
| <i>LÜE7</i> | 3,69 | 1,244 | 23,01 | 33,033 | ,755 | ,923 |
| <i>LÜE8</i> | 3,68 | 1,133 | 23,02 | 34,357 | ,732 | ,925 |
| Genel Ölçek | Aritmetik Ortalama | | Madde Sayısı | | Cronbach Alfa | |
| | 26,71 | | 7 | | ,931 | |

Yapılan analizler sonucunda ölçeğin cronbach alfa katsayısının ($\alpha=,931$) literatürde kabul gören 0,70 değerinden yüksek olduğu, 7 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

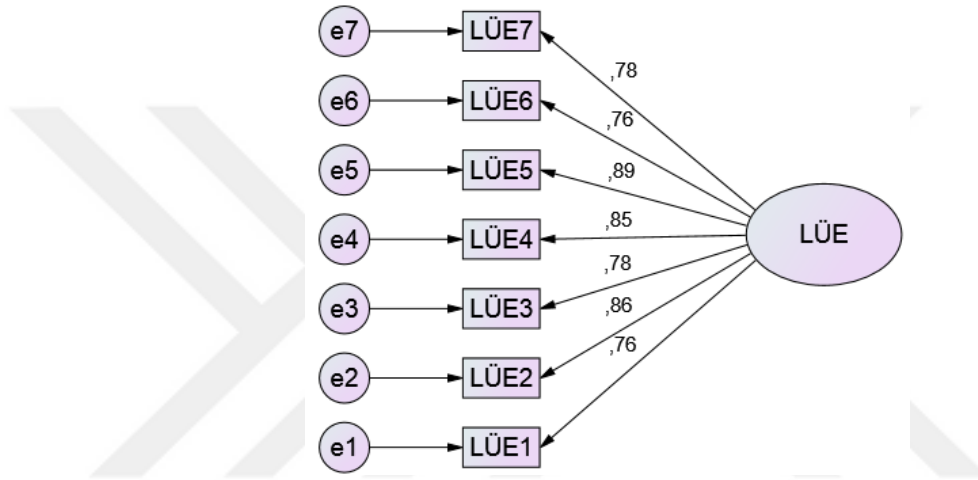
Tablo 2.11'deki verilere göre lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan hiçbir maddenin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0,30'dan küçük olmadığı ve ölçekten çıkarılmasının gerekmediği görülmektedir. Öte yandan herhangi bir maddenin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısında (0,931) önemli düzeyde bir değişim olmayacağı görülmüştür.

2.4.4.2. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Lider-üye etkileşim ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, maddelerin regresyon yükleri incelenmiş ve hiçbir maddenin regresyon yükünün ,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Ölçeğe ilişkin uyum indeksleri Tablo 2.12'de gösterilmiştir. Ayrıca ölçekteki maddelerin doğrulayıcı faktör analizi sonrası faktör yükleri Şekil 2.7'de sunulmuştur. LÜE5 maddesi (,89) en yüksek faktör yüküne sahip olduğundan modelde baz değişken olarak atanmıştır.

Tablo 2.12. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama)

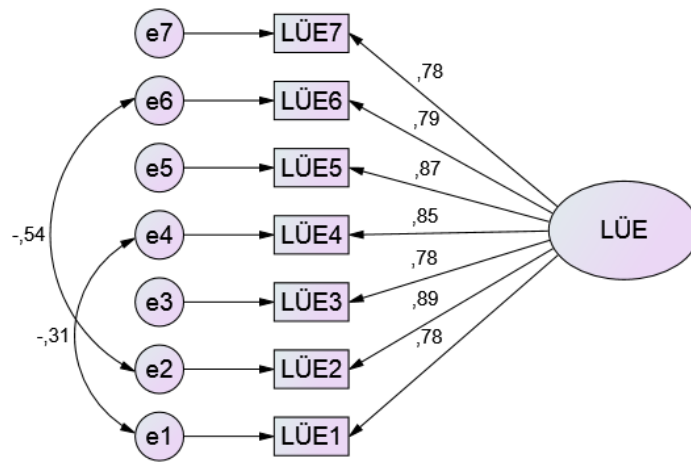
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 5,730 |
| RMSEA | 0,08 > | ,150 |
| CFI | 0,90 < | ,941 |
| GFI | 0,85 < | ,913 |
| SRMR | 0.08 > | ,0372 |
| AGFI | 0,80 < | ,826 |

**Şekil 2.7.** Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.Aşama)

Tablo 2.12'deki uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaması sebebiyle modifikasyon uygulanmıştır. İlk önce LÜE2 ile LÜE6, daha sonra LÜE1 ile LÜE4 maddelerine modifikasyon yapıldığında ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Söz konusu maddeler arasında modifikasyon uygulanmış olup modifikasyon sonrası uyum değerleri Tablo 2.13'de, modifikasyonlu değerlere ilişkin faktör yükleri ise Şekil 2.8'de gösterilmiştir.

Tablo 2.13. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (2. Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 1,814 |
| RMSEA | 0,08 > | ,062 |
| CFI | 0,90 < | ,991 |
| GFI | 0,85 < | ,972 |
| SRMR | 0.08 > | ,0221 |
| AGFI | 0,80 < | ,935 |



Şekil 2.8. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)

Tablo 2.13’de görüldüğü üzere ölçeğe ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Şekil 2.8’de görüldüğü gibi lider-üye etkileşim düzeyi ölçeğinin faktör yükleri ,89 ile ,78 arasında değişmektedir. Bu haliyle lider-üye etkileşim düzeyi ölçeği model açısından kabul edilebilir hale gelmiştir.

2.4.5. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında bireysel yaratıcılık ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

2.4.5.1. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan 11 maddeli bireysel yaratıcılık ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla içsel tutarlılığı incelenmiştir. Cronbach alfa katsayılarının tespitine ilişkin veriler Tablo 2.14’de gösterilmiş olup maddeler “YARAT” koduyla gösterilmiştir.

Yapılan analizlerden cronbach alfa katsayısının ($\alpha=,919$) yüksek olduğu bulunmuştur. Ölçekte yer alan 11 madde birbirleri ile uyumludur ve bir bütün olarak güvenilirliği sağlama açısından yeterlidir.

Tablo 2.14. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Madde No | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçek Ortalaması | Madde Silinirse Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Cronbach Alfa K. |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|--------------------------------|---|----------------------------------|
| <i>Yarat1</i> | 3,85 | ,979 | 37,52 | 49,936 | ,626 | ,915 |
| <i>Yarat2</i> | 3,93 | ,876 | 37,44 | 50,390 | ,676 | ,912 |
| <i>Yarat3</i> | 3,55 | 1,122 | 37,82 | 48,250 | ,645 | ,915 |
| <i>Yarat4</i> | 3,75 | ,925 | 37,62 | 49,665 | ,693 | ,911 |
| <i>Yarat5</i> | 3,81 | ,908 | 37,56 | 49,885 | ,690 | ,912 |
| <i>Yarat6</i> | 4,02 | ,834 | 37,35 | 50,095 | ,743 | ,910 |
| <i>Yarat7</i> | 3,84 | ,901 | 37,53 | 49,117 | ,762 | ,908 |
| <i>Yarat8</i> | 3,87 | ,823 | 37,50 | 49,918 | ,771 | ,908 |
| <i>Yarat9</i> | 3,81 | ,906 | 37,56 | 49,181 | ,752 | ,909 |
| <i>Yarat10</i> | 3,39 | 1,056 | 37,98 | 50,266 | ,546 | ,920 |
| <i>Yarat11</i> | 3,56 | 1,000 | 37,81 | 49,100 | ,675 | ,912 |
| Genel Ölçek | Aritmetik Ortalama | | Madde Sayısı | | Cronbach Alfa | |
| | 41,37 | | 11 | | ,919 | |

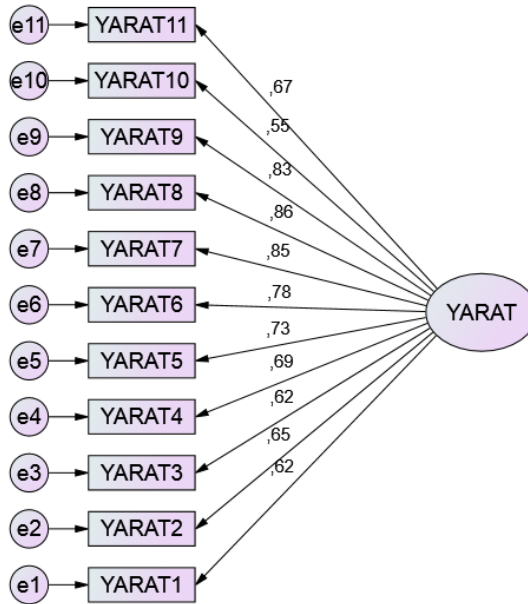
Tablo 2.14’deki verilere göre bireysel yaratıcılık ölçeğindeki hiçbir maddenin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0,30’dan küçük olmadığı ve ölçekten çıkarılmasının gerekmediği görülmektedir. Ayrıca herhangi bir maddenin silinmesi halinde güvenilirlik katsayısında (0,919) önemli düzeyde bir değişim olmayacağı görülmüştür.

2.4.5.2. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bireysel yaratıcılık ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, regresyon yükleri incelenmiş ve hiçbir maddenin regresyon yükünün ,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Bireysel yaratıcılık ölçeğine ilişkin uyum indeksleri Tablo 2.15'de gösterilmiştir. Ayrıca ölçekteki maddelerin faktör yükleri Şekil 2.9'da sunulmuştur. YARAT8 maddesi (,86) en yüksek faktör yüküne sahip olduğundan modelde baz değişken olarak atanmıştır.

Tablo 2.15. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|---------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ | 7,566 |
| RMSEA | 0,08 > | ,177 |
| CFI | 0,90 < | ,810 |
| GFI | 0,85 < | ,758 |
| SRMR | 0,08 > | ,0813 |
| AGFI | 0,80 < | ,638 |



Şekil 2.9. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.Aşama)

Tablo 2.15'deki uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olmaması sebebiyle modifikasyon uygulanmıştır. AMOS çıktısında önerilen modifikasyon değerlerine bakıldığında; ilk önce YARAT10 ile YARAT11, daha sonra YARAT4 ile YARAT8 maddeleri ve YARAT2 ile YARAT3 maddelerine modifikasyon yapıldığında ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı anlaşılmıştır. Bu sebeple önerilen maddeler arasında modifikasyon uygulanmış olup modifikasyon sonrası uyum değerleri ve faktör yükleri Ek-9'da (2. aşama) verilmiştir.

Ek-9'da uyum indekslerine bakıldığında, değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içinde olduğu, fakat RMSEA ve AGFI değerinin kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu sebeple en düşük faktör yüküne sahip olan YARAT10 maddesinin (.51) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Madde çıkarımından sonra bireysel yaratıcılık ölçeğine ilişkin uyum değerleri ve maddelerin faktör yükleri Ek-10'da (3. aşama) gösterilmiştir.

Ek-10'daki verilere göre madde çıkarımından sonra ki-kare değerinin ve uyum indekslerinin yükseldiği, fakat RMSEA ve AGFI değerinin kabul edilen sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. YARAT4 ile YARAT5 maddelerine modifikasyon yapılmıştır. Yapılan modifikasyon sonrasında uyum indeksleri ve maddelerin faktör yükleri ise Ek-11'de (4. aşama) gösterilmiş olup halen RMSEA ve AGFI değerinin halen kabul edilen sınırlar içerisinde olmaması sebebiyle madde çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda en düşük faktör yüküne sahip olan YARAT3 (.58) maddesinin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ek-12'de (5. aşama) son durum ile ilgili uyum değerleri ve maddelerin faktör yükleri gösterilmiştir.

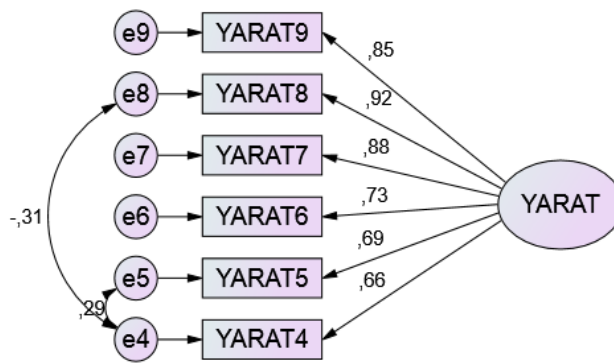
Ek-12'ye göre madde çıkarımından sonra ki-kare değeri ve uyum indeksleri yükselmiştir; fakat RMSEA ve AGFI değeri kabul edilir sınırlar içerisinde değildir. YARAT2 ile YARAT8 maddelerine modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrasında oluşan uyum indeksleri ve faktör yükleri ise Ek-13'de (6. aşama) gösterilmiştir. Ek-13'deki verilere bakıldığında ki-kare değeri ve uyum indekslerinin yükselmiş olduğu, fakat RMSEA değerinin hala kabul edilir düzeyde olmadığı görülmüştür. En düşük faktör yüküne sahip olan YARAT1 (.61) maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Madde çıkarımı sonrası Ek-14'de (7. aşama) yer alan maddelerin uyum değerleri ve faktör yüklerine bakıldığında RMSEA değerinin halen kabul edilen sınırlar

içerisinde olmamasından ötürü ölçekten madde çıkarılmasına karar verilmiştir. Buna göre en düşük faktör yüküne sahip olan YARAT2 ile YARAT11 maddelerinden standart hata terimi en yüksek olan YARAT11 (,64) maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Son durumdaki uyum değerleri ve maddelerin faktör yükleri Ek-15’de (8. aşama) gösterilmiştir.

Ek-15’e göre madde çıkarımından sonra ki-kare değerinin ve uyum indekslerinin yükseldiği, fakat RMSEA değerinin kabul edilen sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. En düşük faktör yüküne sahip olan YARAT2 (,64) maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 2.16’da son durumdaki uyum değerleri, Şekil 2.10’da ise maddelerin faktör yükleri gösterilmiştir:

Tablo 2.16. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (9.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,008 |
| RMSEA | 0,08 > | ,069 |
| CFI | 0,90 < | ,992 |
| GFI | 0,85 < | ,977 |
| SRMR | 0.08 > | ,0234 |
| AGFI | 0,80 < | ,931 |



Şekil 2.10. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Doğrulayıcı Faktör Analizi (9.Aşama)

Şekil 2.10’da görüldüğü gibi bireysel yaratıcılık ölçeğinin faktör yükleri ,92 ile ,66 arasında değişmektedir. Bu değerlere bakılarak ölçeğin parametre tahminleri açısından herhangi bir sorun çıkarmadığı kabul edilmiştir. Tablo 2.16’da görüldüğü üzere bireysel yaratıcılık ölçeğinin uyum indekslerine bakıldığında, değerlerin kabul edilebilir ölçütler arasında olduğu görülmektedir.

2.4.6. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında yaşam tatmini ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup bulgular aşağıda verilmiştir.

2.4.6.1. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

5 maddeden oluşan yaşam tatmini ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla öncelikle içsel tutarlılığı incelenmiştir. Cronbach alfa katsayılarının tespitine ilişkin veriler Tablo 2.17’de gösterilmiş olup maddeler “YAŞTAT” koduyla olarak gösterilmiştir:

Tablo 2.17. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Madde No | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçek Ortalaması | Madde Silinirse Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|--------------------------------|---|---|
| <i>YAŞTAT1</i> | 3,52 | 1,212 | 12,45 | 15,163 | ,515 | ,809 |
| <i>YAŞTAT2</i> | 2,82 | 1,215 | 13,16 | 13,818 | ,687 | ,758 |
| <i>YAŞTAT3</i> | 3,51 | 1,160 | 12,46 | 14,278 | ,669 | ,764 |
| <i>YAŞTAT4</i> | 3,45 | 1,216 | 12,52 | 14,051 | ,655 | ,768 |
| <i>YAŞTAT5</i> | 2,67 | 1,292 | 13,30 | 14,610 | ,528 | ,807 |
| Genel Ölçek | Aritmetik Ortalama | | Madde Sayısı | | Cronbach Alfa | |
| | 15,97 | | 5 | | ,817 | |

Yapılan analizler sonucunda ölçeğin cronbach alfa katsayısının ($\alpha=,817$) yüksek güvenilirliği ortaya koyduğu ve 5 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu bulunmuştur. Tablo 2.17’deki verilere göre yaşam tatmini ölçeğindeki hiçbir maddenin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0,30’dan küçük olmadığı ve ölçekten

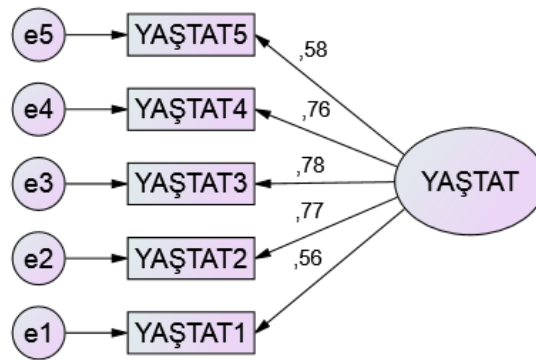
çıkarılmasının gerekmediği görülmektedir. Öte yandan herhangi bir maddenin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısında (0,817) önemli düzeyde bir değişim olmayacağı anlaşılmıştır.

2.4.6.2. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yaşam tatmini ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, maddelerin regresyon yükleri incelenmiş ve hiçbir maddenin regresyon yükünün ,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Uyum indeksleri Tablo 2.18'de gösterilmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonrası maddelerin faktör yükleri Şekil 2.11'de sunulmuştur. YAŞTAT3 maddesi (,78) en yüksek faktör yüküne sahip olduğundan modelde baz değişken olarak atanmıştır.

Tablo 2.18. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 1,444 |
| RMSEA | 0,08 > | ,046 |
| CFI | 0,90 < | ,993 |
| GFI | 0,85 < | ,986 |
| SRMR | 0.08 > | ,0247 |
| AGFI | 0,80 < | ,957 |



Şekil 2.11. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.11’de görüldüğü gibi maddelerin faktör yükleri ,78 ile ,56 arasında değişmektedir. Bu değerlere bakılarak ölçeğin parametre tahminleri açısından herhangi bir sorun çıkarmadığı kabul edilmiştir. Tablo 2.18’de görüldüğü üzere yaşam tatmini ölçeğinin uyum indekslerine bakıldığında, değerlerin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçek ile ilgili herhangi bir modifikasyona gerek bulunmamaktadır. Ölçek bu haliyle kabul görmektedir.

2.4.7. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında kariyer başarısı ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup bulgular aşağıda verilmiştir.

2.4.7.1. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

5 maddeden oluşan kariyer başarısı ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla içsel tutarlılığı incelenmiştir. Cronbach alfa katsayılarının tespitine ilişkin veriler Tablo 2.19’da gösterilmiş olup tabloda kariyer başarısı ölçeğine ait maddeler “KARBAŞ” koduyla gösterilmiştir.

Tablo 2.19. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Madde No | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçek Ortalaması | Madde Silinirse Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|--------------------------------|---|---|
| <i>KARBAŞ1</i> | 3,53 | 1,110 | 13,38 | 12,675 | ,713 | ,807 |
| <i>KARBAŞ2</i> | 3,47 | 1,079 | 13,44 | 12,591 | ,755 | ,797 |
| <i>KARBAŞ3</i> | 2,96 | 1,251 | 13,95 | 13,417 | ,497 | ,869 |
| <i>KARBAŞ4</i> | 3,41 | 1,076 | 13,50 | 12,604 | ,757 | ,796 |
| <i>KARBAŞ5</i> | 3,55 | 1,056 | 13,36 | 13,566 | ,624 | ,830 |
| Genel Ölçek | Aritmetik Ortalama | | Madde Sayısı | | Cronbach Alfa | |
| | 16,91 | | 5 | | ,851 | |

Ölçeğin cronbach alfa katsayısının ($\alpha=,851$) yüksek güvenilirliğe işaret ettiği bulunmuştur. Yani ölçekte yer alan 5 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu

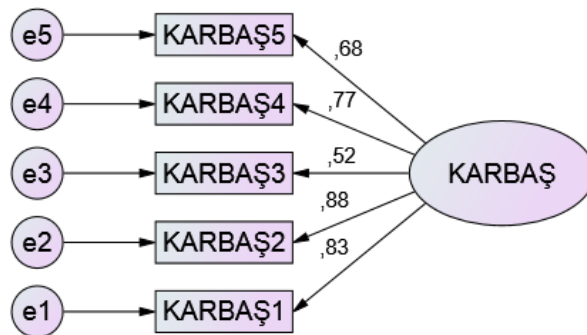
sonucuna varılabilir. Tablo 2.19'daki verilere göre hiçbir maddenin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0,30'dan küçük olmadığı ve ölçekten çıkarılmasının gerekmediği görülmektedir. Öte yandan herhangi bir maddenin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısında (0,851) önemli düzeyde bir değişim olmayacağı bulunmuştur.

2.4.7.2. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kariyer başarısı ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, maddelerin regresyon yükleri incelenmiş ve hiçbir maddenin regresyon yükünün ,50'den düşük olmadığı belirlenmiştir. Uyum indeksleri Tablo 2.20'de gösterilmiştir. Ayrıca maddelerin faktör yükleri Şekil 2.12'de sunulmuştur. KARBAŞ2 maddesi (,88) en yüksek faktör yüküne sahip olduğundan modelde baz değişken olarak atanmıştır.

Tablo 2.20. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|---------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 10,028 |
| RMSEA | 0,08 > | ,207 |
| CFI | 0,90 < | ,912 |
| GFI | 0,85 < | ,913 |
| SRMR | 0.08 > | ,0559 |
| AGFI | 0,80 < | ,740 |



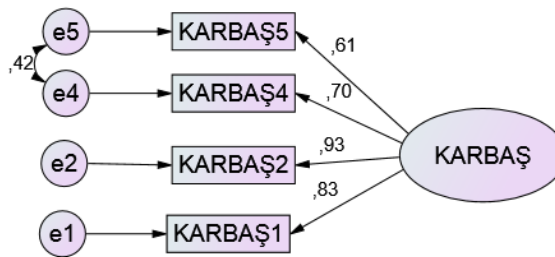
Şekil 2.12. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.Aşama)

Tablo 2.20'deki uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaması sebebiyle modifikasyon uygulanmıştır. AMOS çıktısında önerilen

modifikasyon değerlerine bakıldığında; ilk önce KARBAŞ4 ile KARBAŞ5, daha sonra KARBAŞ3 ile KARBAŞ4 maddelerine modifikasyon yapıldığında ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu sebeple önerilen maddeler arasında modifikasyon uygulanmış olup, uyum değerleri ve maddelerin faktör yükleri Ek- 16'da (2. aşama) gösterilmiştir. Yapılan modifikasyon sonrası maddelerin faktör yükleri incelendiğinde KARBAŞ3 maddesinin (“elde ettiğim gelir bakımından koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum”) standardize edilmiş regresyon yükünün ,50'den düşük (<0,50) olduğu görülmüştür. Bu değer istatistiksel açıdan anlamsız sayılarak, KARBAŞ3 maddesinin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Madde çıkarıldıktan sonraki uyum değerleri Tablo 2.21'de; modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.13'te gösterilmiştir:

Tablo 2.21. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (3.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | ,235 |
| RMSEA | 0,08 > | ,000 |
| CFI | 0,90 < | 1,000 |
| GFI | 0,85 < | ,999 |
| SRMR | 0.08 > | ,0033 |
| AGFI | 0,80 < | ,994 |



Şekil 2.13. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Doğrulayıcı Faktör Analizi (3.Aşama)

Tablo 2.21'de görüldüğü üzere, uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Şekil 2.13'deki verilere göre kariyer başarısı ölçeğinin faktör yükleri ,93 ile ,61 arasında değişmektedir. Ölçeğin parametre tahminleri açısından

herhangi bir problemin olmadığı kabul edilmiştir. Sonuç olarak, bu haliyle kariyer başarıları ölçeği model açısından kabul edilebilir hale gelmiştir.

2.4.8. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında psikolojik iyi oluş ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup bulgular aşağıda verilmiştir.

2.4.8.1. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

8 maddeden oluşan psikolojik iyi oluş ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla içsel tutarlılık incelenmiştir. Cronbach alfa katsayılarının tespitine ilişkin veriler Tablo 2.22’de gösterilmiş olup tabloda psikolojik iyi oluş ölçeğine ait maddeler “İYİOLUŞ” koduyla gösterilmiştir.

Tablo 2.22. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Madde No | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçek Ortalaması | Madde Silinirse Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|--------------------------------|---|---|
| <i>İYİOLUŞ1</i> | 3,88 | ,968 | 28,64 | 23,404 | ,691 | ,886 |
| <i>İYİOLUŞ2</i> | 4,12 | ,902 | 28,39 | 24,115 | ,664 | ,888 |
| <i>İYİOLUŞ3</i> | 3,96 | ,950 | 28,55 | 23,639 | ,678 | ,887 |
| <i>İYİOLUŞ4</i> | 4,21 | ,803 | 28,30 | 24,134 | ,765 | ,880 |
| <i>İYİOLUŞ5</i> | 4,11 | ,882 | 28,40 | 24,069 | ,690 | ,886 |
| <i>İYİOLUŞ6</i> | 4,14 | ,848 | 28,37 | 24,102 | ,720 | ,883 |
| <i>İYİOLUŞ7</i> | 3,86 | 1,044 | 28,65 | 23,324 | ,634 | ,892 |
| <i>İYİOLUŞ8</i> | 4,22 | ,830 | 28,29 | 24,664 | ,663 | ,888 |
| Genel Ölçek | Aritmetik Ortalama | | Madde Sayısı | | Cronbach Alfa | |
| | 32,51 | | 8 | | ,899 | |

Yapılan analizler sonucunda ölçeğin cronbach alfa katsayısının ($\alpha=,899$) yüksek olduğu belirlenmiştir. Yani ölçekte yer alan 8 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir. Tablo 2.22’deki verilere göre hiçbir maddenin toplam puan

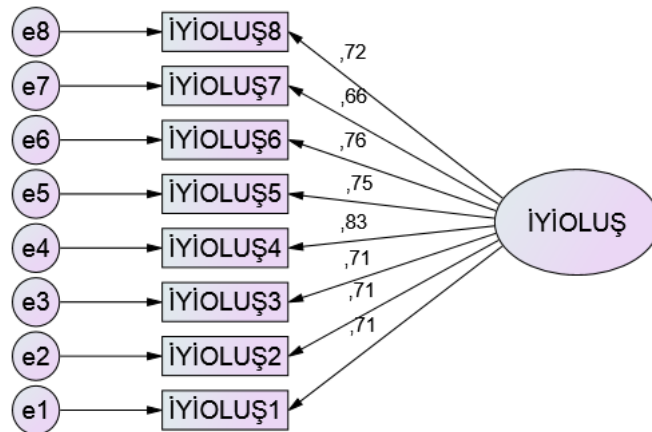
korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0,30'dan küçük olmadığı ve ölçekten çıkarılmasının gerekmediği görülmektedir. Öte yandan herhangi bir maddenin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısında (0,899) önemli düzeyde bir değişim olmayacağı görülmüştür.

2.4.8.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Psikolojik iyi oluş ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, maddelerin regresyon yükleri incelenmiş ve hiçbir maddenin regresyon yükünün ,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Uyum indeksleri Tablo 2.23'te gösterilmiştir. Ayrıca maddelerin faktör yükleri Şekil 2.14'de sunulmuştur. İYİOLUŞ4 maddesi (,83) en yüksek faktör yüküne sahip olduğundan modelde baz değişken olarak atanmıştır.

Tablo 2.23. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 6,827 |
| RMSEA | 0,08 > | ,167 |
| CFI | 0,90 < | ,874 |
| GFI | 0,85 < | ,857 |
| SRMR | 0.08 > | ,0646 |
| AGFI | 0,80 < | ,743 |

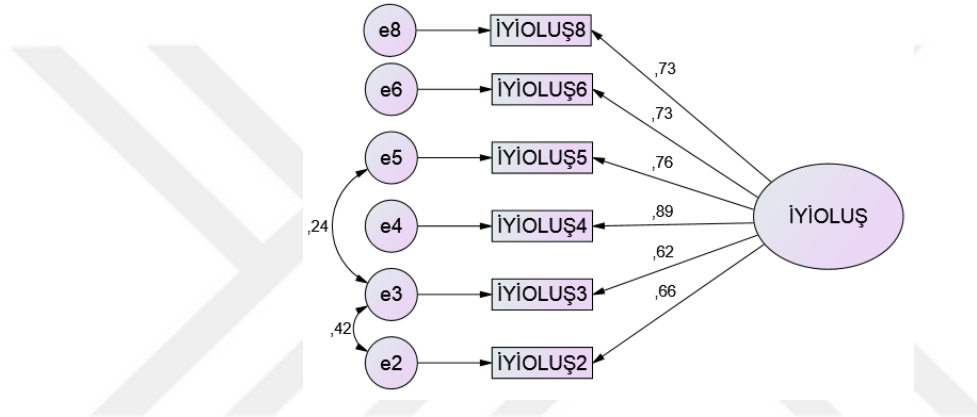


Şekil 2.14. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1.aşama)

Tablo 2.23'deki uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaması sebebiyle modifikasyon uygulanmıştır. Önerilen modifikasyonlara göre; ilk önce İYİOLUŞ6 ile İYİOLUŞ7 ve İYİOLUŞ2 ile İYİOLUŞ3 maddelerine daha sonra İYİOLUŞ4 ile İYİOLUŞ7 maddelerine modifikasyon yapılması gerekmektedir. Bu sebeple önerilen modifikasyonlar yapılmış olup yeni uyum değerleri ve faktör yükleri Ek-17'de (2. aşama) gösterilmiştir. Ek-17'deki uyum indekslerine bakıldığında, değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içinde olduğu, fakat modele ilişkin RMSEA değerinin kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmektedir. Ölçekten madde atılması uygun bulunmuş olup ölçekte en düşük faktör yüküne sahip 3 maddeden (İYİOLUŞ2, İYİOLUŞ3 ve İYİOLUŞ7) hangisinin silineceğine ise maddelerin standart hata yüklerine bakılarak karar verilmiştir. Madde standart hata değerlerine göre İYİOLUŞ7 maddesi daha büyük hata değerine sahip olduğundan ilk önce bu madde modelden çıkarılmış olup sonraki uyum indeksleri ve faktör yükleri ise Ek-18'de (3. aşama) gösterilmiştir. Ek-18'e göre ölçek uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir; ancak RMSEA değerinin kabul edilen sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Buna göre İYİOLUŞ1 ile İYİOLUŞ2 ve İYİOLUŞ1 ile İYİOLUŞ3 maddelerine modifikasyon yapılmış olup yeni uyum indeksleri ve faktör yükleri Ek-19'da (4. aşama) gösterilmiştir. Fakat Ek-19'da RMSEA değerinin kabul edilen sınırlar içerisinde olmadığı görülmüş olup en düşük faktör yüküne sahip olan İYİOLUŞ1 (,63) maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Son durum ile ilgili uyum değerleri ve maddelerin faktör yükleri Ek-20'de (5. aşama) gösterilmiştir. Ek-20'deki verilere göre RMSEA değeri kabul edilen sınırlar içerisinde olmadığından İYİOLUŞ3 ile İYİOLUŞ5 maddelerine modifikasyon yapılmıştır. Yapılan modifikasyon sonrasında oluşan uyum indeksleri Tablo 2.24'de, faktör yükleri ise Şekil 2.15'de gösterilmiştir:

Tablo 2.24. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (6.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,340 |
| RMSEA | 0,08 > | ,080 |
| CFI | 0,90 < | ,985 |
| GFI | 0,85 < | ,975 |
| SRMR | 0,08 > | ,0323 |
| AGFI | 0,80 < | ,924 |



Şekil 2.15. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (6.Aşama)

Tablo 2.24’de görüldüğü üzere uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Şekil 2.15’deki verilere göre psikolojik iyi oluş ölçeğine ait maddelerin faktör yükleri ,89 ile ,62 arasında değişmektedir. Ölçeğin parametre tahminleri açısından herhangi bir problemin olmadığı gözlenmiştir. Sonuç olarak, bu haliyle psikolojik iyi oluş ölçeği model açısından kabul edilebilir hale gelmiştir.

2.5. HİPOTEZLERİN TESTİ

Araştırmanın bu bölümünde öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 2.25'te gösterilmektedir. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. İlişkinin yönünü korelasyon katsayısının işareti (r), derecesini ise katsayının büyüklüğü belirlemektedir (Kalaycı, 2010). Verilerin normal dağılıma uygun olması sebebiyle sebebiyle Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2.25'e göre çalışanlar yöneticilerinin kısmen politik beceriye sahip olduklarını düşünmektedirler (ort=3,929). Aynı zamanda liderleri ile orta derecede bir etkileşim kurdukları (ort= 3,815) görülmektedir. Kısmen de olsa yöneticilerinin etik davranışlar sergilediklerine dair algılarının (ort=3,887) olduğu belirtilebilir. Çalışanlarının orta düzeyde bireysel yaratıcılık (ort= 3,848)sergilediği, bir ölçüde kariyer başarısı (ort= 3,488) ve yaşam tatmini (ort=3,194) yaşadığı söylenebilir. Bunun yanında oldukça yüksek düzeyde psikolojik iyi oluş (ort= 4,128) yaşadıkları belirtilebilir.

Tablo 2.25'te görüldüğü gibi politik beceri ile etik liderlik ($r= ,792^{**}$) ve lider-üye etkileşimi ($r= ,713^{**}$) arasında %99 önem seviyesinde doğru yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Politik becerinin etik liderlik değişkeni ile ilişkisi LÜE değişkenine nazaran daha güçlüdür. Ayrıca politik beceri değişkeni ile olumlu iş sonuçları içerisinde yer alan yaşam tatmini ($r= ,256^{**}$), psikolojik iyi oluş ($r= ,263^{**}$), kariyer başarısı ($r=,238^{**}$) ve bireysel yaratıcılık ($r= ,369^{**}$) değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Politik becerinin bireysel yaratıcılık ile ilişkisi diğer iş sonuçları ile ilişkisinden daha güçlüdür.

Etik liderlik ile LÜE ($r= ,867^{**}$) arasında da anlamlı, pozitif yönlü ve çok güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderliğin olumlu iş sonuçları içerisinde yer alan yaşam tatmini ($r= ,311^{**}$), psikolojik iyi oluş ($r= ,296^{**}$), kariyer başarısı ($r= ,271^{**}$) ve bireysel yaratıcılık ($r= ,352^{**}$) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Etik liderliğin bireysel yaratıcılık ile ilişkisi diğer iş sonuçlarıyla ilişkisinden daha güçlüdür.

Lider-üye etkileşimi ile yaşam tatmini ($r= ,359^{**}$), psikolojik iyi oluş ($r= ,361^{**}$), kariyer başarısı ($r= ,319^{**}$) ve bireysel yaratıcılık ($r= ,469^{**}$) değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Lider-üye etkileşiminin bireysel yaratıcılıkla ilişkisi diğer iş sonuçlarıyla ilişkisinden daha güçlüdür.

Yaşam tatmini değişkeni ile psikolojik iyi oluş ($r= ,406^{**}$), kariyer başarısı ($r= ,534^{**}$) ve bireysel yaratıcılık ($r= ,294^{**}$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yaşam tatmininin kariyer başarısıyla ilişkisi diğer değişkenlerle ilişkisinden daha güçlüdür.

Psikolojik iyi oluş kariyer başarısı ($r= ,357^{**}$) ve bireysel yaratıcılık ile ($r= ,460^{**}$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. İyi oluş değişkeninin yaratıcılıkla ilişkisi diğerlerinden daha güçlüdür. Son olarak, kariyer başarısı ile bireysel yaratıcılık ($r= ,333^{**}$) arasında da olumlu yönlü bir ilişki bulunduğu gözlenmektedir.

Tablo 2.25. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyon, Güvenilirlik ve Ayrışma Geçerliliği Değerleri

| No | Ölçek | Ortalama | S.S | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---------|----------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1 | PB | 3,929 | ,7211 | (0,849) | | | | | | |
| 2 | EL | 3,887 | 1,0305 | ,792** | (0,883) | | | | | |
| 3 | LÜE | 3,815 | ,9622 | ,713** | ,867** | (0,821) | | | | |
| 4 | YAŞTAT | 3,194 | ,9272 | ,256** | ,311** | ,359** | (0,713) | | | |
| 5 | İYİOLUŞ | 4,128 | ,6882 | ,263** | ,296** | ,361** | ,406** | (0,735) | | |
| 6 | KARBAŞ | 3,488 | ,9157 | ,238** | ,271** | ,319** | ,534** | ,357** | (0,777) | |
| 7 | YARAT | 3,848 | ,7325 | ,369** | ,352** | ,469** | ,294** | ,460** | ,333** | (0,794) |
| Güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa | | | | 0,950 | 0,939 | 0,931 | 0,817 | 0,880 | 0,869 | 0,909 |
| Birleşik Güvenilirlik (CR) | | | | 0,922 | 0,947 | 0,935 | 0,836 | 0,875 | 0,857 | 0,910 |
| Açıklanan Ortalama Varyans Değeri (AVE) | | | | 0,722 | 0,780 | 0,675 | 0,509 | 0,541 | 0,605 | 0,632 |

*p<0,05; **p<0,01; (Parantez içerisinde gösterilen değerler ölçek için hesaplanan AVE'nin karekök değerleridir.)

Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi kapsamında analiz edilen ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de analiz edilerek değerlendirilmiştir. Yakınsama geçerliliği, teorik yönden birbiriyle yüksek derecede ilişkili olan maddelerin ampirik olarak bir yapının birer parçası olabilmesinde ilişki derecesini yansıtan bir analizdir. Yakınsama geçerliliğinin olabilmesi için bir yapıyı oluşturan maddeler arasında yüksek bir korelasyonun bulunması gerekmektedir. Yakınsama geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Yakınsama geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın 0,50'den büyük ($AVE \geq 0,50$) olması gereklidir. Ayrışma geçerliliği ise, bir yapının diğer yapılardan hangi düzeyde farklılaştığının bir ölçüsüdür. Her bir yapının tek başına anlam ifade edebilmesi için diğerlerinden belli bir oranda ayrışması gerekmektedir. Ayrışma geçerliliği için temel koşul, bir yapıya ait açıklanan varyansın o yapının diğer yapılarla arasındaki en yüksek korelasyon katsayısının karesinden büyük olmasıdır.

Yakınsama ve ayrışma geçerliliklerini tespit etmek için her bir ölçeğin korelasyon matrisleri çıkarılmış ve aynı faktörü oluşturan maddeler arasında korelasyonun bulunduğu, fakat bu korelasyonun çok yüksek olmadığı görülmüştür. Yapı güvenilirliğinin yüksek olması iç tutarlılığın yüksek olduğunu, dolayısıyla faktörde yer alan maddelerin tutarlı bir şekilde aynı yapıyı temsil ettiğini göstermektedir. Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri, doğrulayıcı faktör analizi sonrasında oluşan faktörlerin yüklerinden hesaplanır. Birleşik güvenilirlik değeri ($CR \geq 0,70$) olduğunda birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı söylenebilir (Raykov, 1997; Fornell ve Larcker, 1981; Bülbül ve Demirer, 2008). Elde edilen bulgular Tablo 2.25'te gösterilmiştir.

Tablo 2.25'e göre tüm ölçeklerin birleşik güvenilirlik değerlerinin 0,80'den yüksek olması birleşik güvenilirlik şartının sağlandığını göstermektedir. Yakınsama geçerliliğinin olup olmadığını anlayabilmek için ise modeldeki her bir ölçeğin açıklanan varyans değerlerinin 0,50'nin üstünde ($AVE > 0,50$) olması gerekmektedir. Tablo 2.25'e göre tüm değişkenler için ortalama açıklanan varyans değerleri 0,50'nin üstünde ($AVE > 0,50$) olduğundan yakınsama geçerliliği için gerekli şart sağlanmıştır. Bununla birlikte CR değerlerinin de AVE değerlerinden daha fazla olması gerekmektedir (Hair vd., 2006). Ayrışma geçerliliğine bakılabilmesi için hesaplanan AVE değerlerinin karekök değerleri tabloda parantez içinde verilmiştir. AVE değerlerinin karekök değerleri hem faktörler arası korelasyondan hem de 0,50'den

yüksek olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu değerler o sütunda yer alan tüm korelasyon değerlerinden yüksek bulunduğu için ayrışma geçerliliğinin tüm değişkenler için sağlandığı görülmektedir. Dolayısıyla her bir ölçeğin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri desteklenmiştir.

2.5.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi

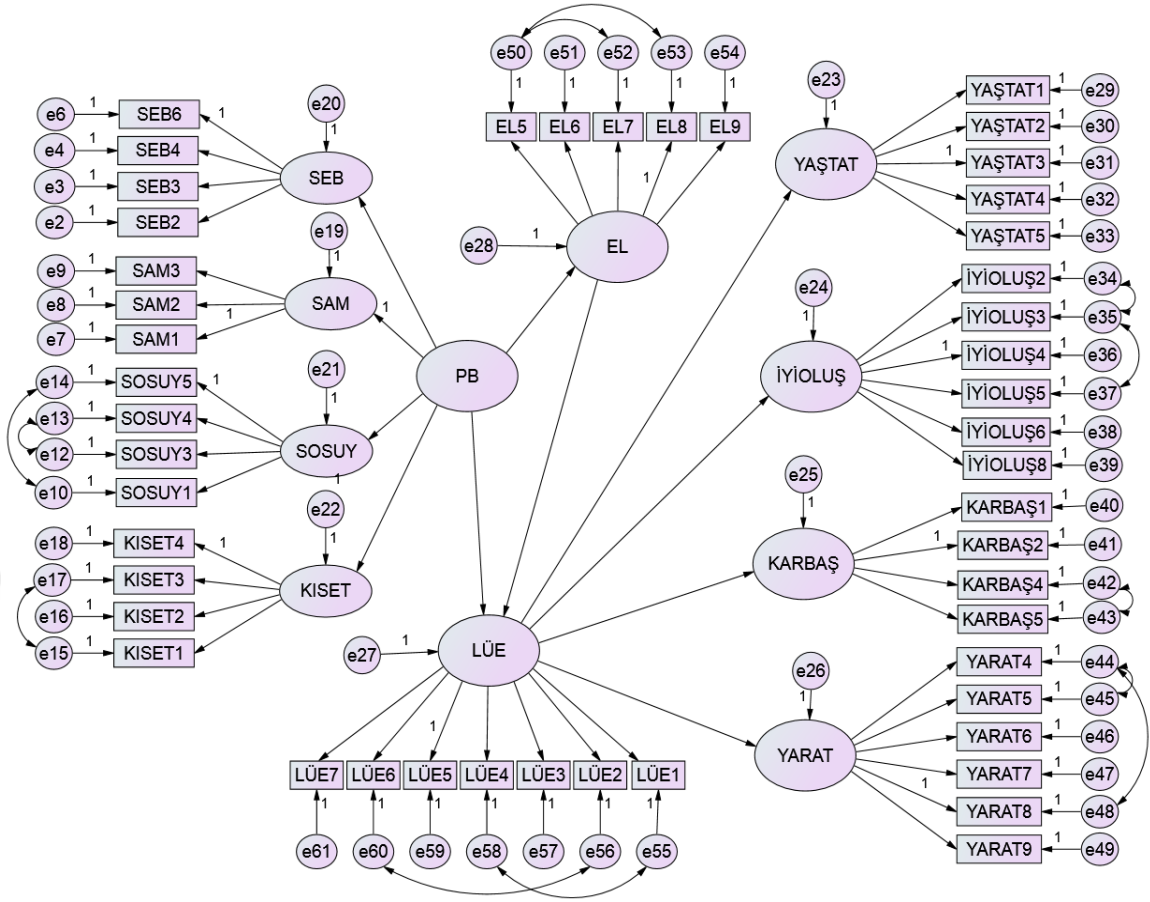
Yapısal eşitlik modellerinin analizi, araştırma modelinde yer alan değişkenlerin kuramsal açıdan uyumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ağına sahip olup olmadıklarının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde temel amaç veriye en uygun modeli belirlemektir. Teoride var olan kavramsal model veri yardımı ile test edilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemde değişkenler arasında teorik temellere dayanan nedensellik ilişkisinin var olduğu kabul edilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013; Bayram, 2016). Bu doğrultuda araştırmada belirlenen yapısal model AMOS programıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Modelde geçerliliği belirlemek amacıyla modelin uyum iyiliği değerleri ve değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Anderson ve Gerbing (1998: 422) yapısal eşitlik modellemesinde iki aşamalı yaklaşımı önermektedir. Öncelikle çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliği test edilecek, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılarak kabul edilen ölçeklerle yapısal model kurulacaktır. YEM uygulamalarında kovaryans/korelasyon matrisinin oluşturulmasında kullanılan en yaygın hesaplama yöntemi olan maksimum olabilirlik tahmin yöntemi (maximum likelihood) normal dağılım gösteren veriler için yeterli sonuçlar vermesi sebebiyle tercih edilmektedir. Bununla birlikte bu tahmin yönteminin kullanılabilmesi için örneklemin yeterli büyüklükte olması, ölçümlerin sürekli değişken olması (Likert ölçeğinde ise en az beş düzeyli olmalı) ve verilerin normallik varsayımını karşılaması gerekmektedir. Diğer taraftan verilerin normal dağılım göstermemesi durumunda değişkenler arasındaki ilişkiler test edilirken aracılık rollerinin geçerliliğinin ortaya konulmasında bootstrap yöntemi veya ağırlıklandırılmış en küçük kareler yönteminin kullanılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 333; Siguaw, 2000). Analizde eldeki verilerin normal dağılıma uygun olması nedeniyle maksimum olabilirlik yöntemi kullanılmış olup, test edilen model Şekil 2.16'da verilmiştir.

Holmbeck (1997) değişkenler arasında ‘aracı’ ve ‘dolaylı’ olmak üzere iki tür etkiden söz etmiştir. Bu çerçevede bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilk analizde, istatistiksel olarak anlamlı olan ilişki aracı değişkenin analize alınması sonucunda anlamsızlaşıyorsa, bu durumda bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracı bir etkinin varlığından söz edilebilir. Holmbeck (1997) doğrudan yolun analize eklendiği modelde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olmamasını ‘tam aracılık’ (full mediation) olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişki anlamlı ise; ancak bu yola ilişkin standardize edilmiş değerin miktarında bir azalma söz konusu ise ‘kısmi aracılık’ (partial mediation) durumu söz konusu olmaktadır.

Yapısal eşitlik modellemesinde aracılık modellerinin test edilmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri Baron ve Kenny’nin (1986) yöntemi olarak da bilinen nedensel adım yaklaşımıdır. Baron ve Kenny’nin (1986) yöntemine göre aracılık testinin yapılabilmesi için bazı kriterlerin bulunması gerekmektedir. Bu kriterler dört adımda gerçekleşmektedir. Bu kriterler şöyledir:

- Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişkenler ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa “tam aracılık” etkisi meydana gelmektedir. Şayet bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geliyorsa bu durum “kısmi aracılık” şeklinde adlandırılmaktadır (Baron ve Kenny, 1986; Akaike, 1987). Aracı değişkenlerin aracılık modelinde kısmen mi yoksa tam aracı mı olduğuna bu dört öneri yerine geldiğinde karar verilecektir.

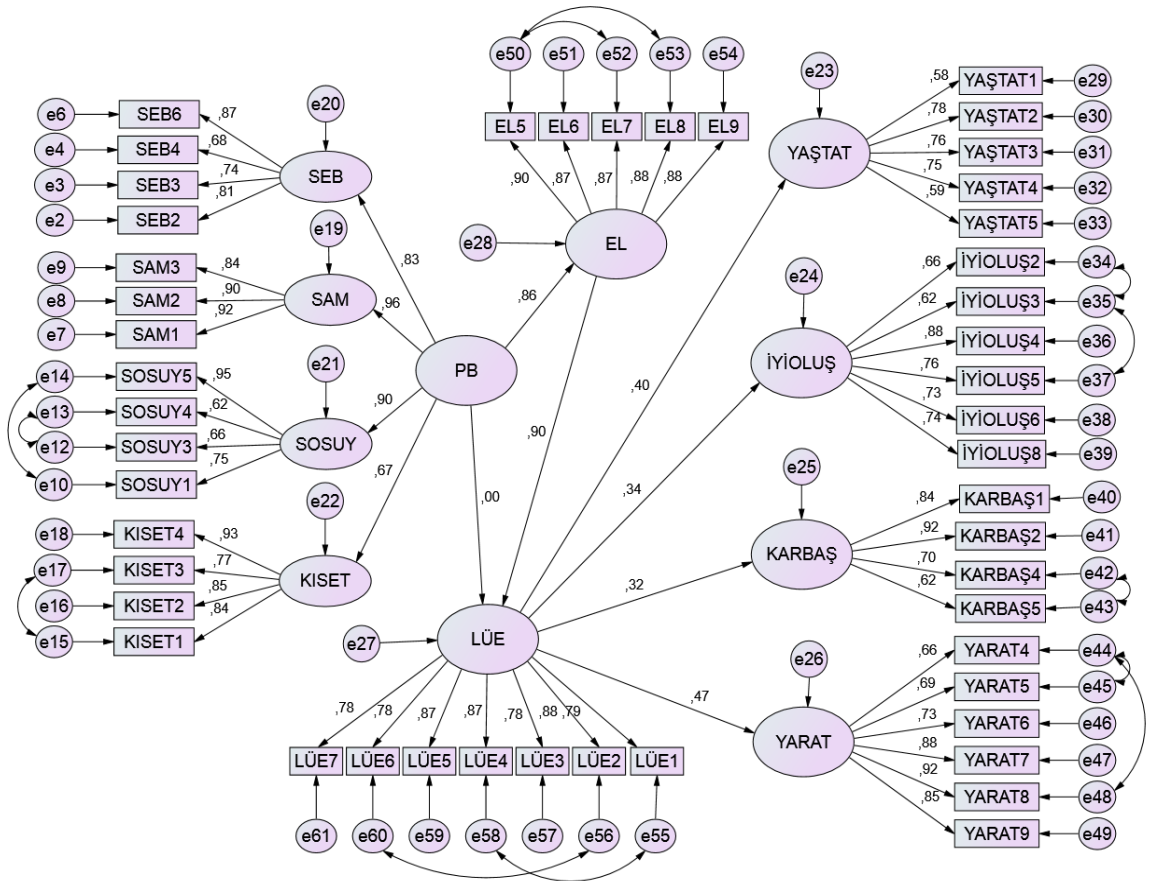
Araştırmada politik beceri ölçeği tek boyutta ele alınmıştır. Etik liderlik, lider-üye etkileşimi, yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı ve psikolojik iyi oluş ölçekleri literatüre uygun şekilde tek boyuttan oluşmaktadır. Araştırmaya ilişkin yapısal model Şekil 2.16’da verilmektedir.



Şekil 2.16. Araştırmanın Yapısal Modeli

Araştırmada öncelikli olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmış, aracı değişkenler modelden çıkarılmıştır. Daha sonra aracı değişkenler modele dâhil edilmiştir. Oluşturulan modelde politik beceri dışsal değişken; örtük değişkenler olan LÜE, bireysel yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı ve psikolojik iyi oluş ise içsel değişken olarak ele alınmıştır. Modelde etik liderlik ise aracı değişken olarak dâhil edilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 2.26'da gösterilmiştir. Tablodan modelin uyum iyiliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Şekilde 2.17'de yer alan elipsler örtük değişkenleri (araştırmada kullanılan değişkenleri), dikdörtgenler ise gözlenen değişkenleri (değişkenleri oluşturan maddeleri) ifade etmektedir. Şekildeki tek yönlü oklar bir değişkenin diğer değişkene etkisini gösterirken, çift yönlü oklar değişkenler ve maddeler arasındaki ilişkileri temsil etmektedir.



Şekil 2.17. Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları

Modelde PB: Politik Beceri, EL: Etik Liderlik, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi, YARAT: Bireysel Yaratıcılık, YAŞTAT: Yaşam Tatmini, KARBAŞ: Kariyer Başarısı ve İYİOLUŞ: Psikolojik İyi Oluş değişkenini; e1, e2,... ilgili değişkenlere ilişkin hata varyanslarını temsil etmektedir.

Tablo 2.26. Modelin Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < X^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,069 |
| RMSEA | 0,08 > | ,071 |
| CFI | 0,90 < | ,860 |
| GFI | 0,85 < | ,718 |
| SRMR | 0,08 > | ,0522 |
| AGFI | 0,80 < | ,686 |

Hipotezlerin testine ilişkin yapılan analizde modelin uyum indeks değerleri Tablo 2.26'da gösterilmektedir. Tabloya göre elde edilen uyum değerlerinden bazıları kabul değerleri içerisinde yer almakta olup, diğer uyum indeksi sonuçları ise kabul değerlerinin dışında yer alsa da referans değerlerine oldukça yakındır. Bu durum kullanılan her bir uyum indeksinin güçlü ve zayıf yönlerinin bulunduğu, test edilen modelin doğrulanıp doğrulanmadığına yalnızca tek bir uyum indeksine bakılarak karar verilmesinin yanlış olacağına işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337). Burada değişkenlerin yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı da incelenip bu doğrultuda karar verilmelidir. Bu değerler ilişkisiz modele göre daha iyi uyum göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 37). Tam aracılık etkisinin var olduğu modellerde anlamsız parametreler bulunacağından modelin kabul sınırları dâhilinde olmaması beklenen bir durumdur. Yollara ait değerler istatistiksel olarak anlamlı ise araştırma modelinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Hipotezlerin testine ilişkin yapılan analizde modelin kestirim değerleri ise Tablo 2.27'de verilmiştir.

Tablo 2.27. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

| Yordanan Değişken | Etki | Yordayan Değişken | β | Standart β . | T Değeri (C.R) | P |
|-------------------|------|-------------------|---------|--------------------|----------------|------|
| EL | <--- | PB | ,929 | ,863 | 14,190 | *** |
| LÜE | <--- | PB | -,004 | -,003 | -,037 | ,971 |
| LÜE | <--- | EL | ,933 | ,898 | 8,973 | *** |
| SEB | <--- | PB | ,653 | ,828 | 12,727 | *** |
| SAM | <--- | PB | 1,000 | ,960 | | |
| SOSUY | <--- | PB | ,982 | ,901 | 16,831 | *** |
| KİSET | <--- | PB | 1,018 | ,669 | 10,384 | *** |
| KARBAŞ | <--- | LÜE | ,323 | ,323 | 4,479 | *** |
| YARAT | <--- | LÜE | ,364 | ,475 | 6,978 | *** |
| İYİOLUŞ | <--- | LÜE | ,242 | ,339 | 4,663 | *** |
| YAŞTAT | <--- | LÜE | ,357 | ,399 | 5,203 | *** |

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. β : Regresyon Katsayısı, Std. β : Standardize Regresyon Katsayısı.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analiz neticesinde diğer değişkenlerin de dikkate alınması durumunda bağımsız değişken olan politik becerinin bağımlı değişken olan LÜE'yi yalnızca (-,003; $p < 0,001$) dolaylı olarak etkilediği görülmektedir. Aracı değişkenlerle birlikte modeldeki doğrudan, dolaylı ve

Araştırmada oluşturulan hipotezlerin testine ilişkin analiz bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlar aşağıda ayrıntılı olarak yer almaktadır.

H₁: Liderin politik becerisi çalışanların liderleri ile oluşturacakları etkileşim kalitesini (LÜE) olumlu yönde etkilemektedir.

Gerçekleştirilen analiz neticesinde modelde bağımsız değişken olan politik beceri ve bağımlı değişken olan LÜE arasındaki ilişki Tablo 2.27’de görülmektedir. Tablo 2.27’deki verilere göre, liderin sahip olduğu politik becerinin çalışanı ile gerçekleştireceği etkileşim düzeyini anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir ($p < 0,001$). Bunun yanında Tablo 2.28’de yer alan verilere göre bağımsız değişken olan politik becerinin lider-üye etkileşimini ($-0,003$; $p > 0,05$) doğrudan etkilemediği, yalnızca dolaylı ($0,775$; $p < 0,001$) etkilediği görülmektedir. Politik beceri değişkeninin LÜE üzerindeki yol katsayısı değerlerinin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte liderin politik becerisi ve LÜE arasındaki ilişkiye aracı değişken olan etik liderlik ve bağımlı değişken olan bireysel yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı ve psikolojik iyi oluş değişkenleri dikkate alınmadan da bakılmıştır. Politik becerinin bağımlı değişken olan lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri Ek-21’de sunulmuştur. Ek-21’e göre liderin sahip olduğu politik becerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin anlamlı ($0,77$; $p < 0,001$) olduğu görülmüştür. Bu bulgular, liderin politik beceriye sahip olmasının üyesi ile gerçekleştireceği etkileşimin kalite düzeyini etkilediğini göstermektedir. Bu durum, işletmede politik beceriye sahip liderin veya yöneticinin üyesi ile daha yüksek kalitede ilişkiler oluşturacağına işaret etmektedir. Bu sonuçlara göre modele diğer değişkenler girdiğinde liderin politik becerisinin LÜE değişkeni üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmaktadır.

Birinci adımda bağımsız değişken olan politik becerinin, bağımlı değişken olan LÜE üzerindeki etkisi hesaplanarak Baron ve Kenny’nin (1986) ilk koşulunun yerine getirildiği görülmektedir. Sonuç olarak, liderin politik becerisi ile LÜE arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup **H₁** hipotezi desteklenmiştir.

H₂: Liderin politik becerisi çalışanların liderlerini etik olarak algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

İkinci adımda ise Baron ve Kenny'nin (1986) ikinci koşulu olan bağımsız değişkenin aracı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırma modelinde bağımsız değişken olan politik becerinin aracı değişken olan etik liderlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 2.27'deki verilere göre liderin sahip olduğu politik becerinin etik liderlik düzeyini anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir ($p<0,001$). Politik beceri değişkeninin LÜE üzerindeki yol katsayısı değerlerinin % 99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında Tablo 2.28'de yer alan verilere göre politik becerinin etik liderlik algısını ($,863$; $p<0,001$) doğrudan etkilediği görülmektedir.

Liderin politik becerisi ve etik liderlik arasındaki ilişkiye modelde yer alan diğer değişkenler dikkate alınmadan da bakılmıştır. Politik becerinin etik liderlik üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri Ek-22'de sunulmuştur. Ek-22'ye göre liderin sahip olduğu politik becerinin etik liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı (0.853 ; $p<.001$) olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, liderlerin politik beceriye sahip olması çalışanların etik liderlik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bir başka deyişle, araştırmaya katılan çalışanın işyerindeki amiri ne kadar fazla politik beceriye sahipse çalışan da liderinin o ölçüde etik davrandığına inanacaktır. Böylelikle **H₂** hipotezi desteklenmiştir.

H₃: Liderin etik davranması üyeleriyle olan etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir.

Üçüncü adımda ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Modelde aracı değişken olan etik liderliğin bağımlı değişken olan lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 2.27'deki verilere göre etik liderlik düzeyinin, çalışan ile lider arasında oluşan etkileşimi anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir ($p<0,001$). Yani etik liderlik değişkeninin LÜE üzerindeki yol katsayısı değerinin % 99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında Tablo 2.28'de yer alan verilere göre etik liderlik algısının lider-üye etkileşimini ($,898$; $p<0,001$) doğrudan etkilediği görülmektedir.

Ayrıca etik liderlik ve LÜE arasındaki ilişkiye modelde yer alan diğer değişkenler dikkate alınmadan da bakılmıştır. Etik liderliğin LÜE üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri EK-23'te verilmiştir. Ek-23'e göre etik liderliğin LÜE üzerindeki etkisinin anlamlı (0.90; $p < .001$) olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları göstermektedir ki; çalışanlar liderlerinin ne kadar etik davrandığını düşünüyorsa, liderleri ile oluşturacakları etkileşim o derecede kuvvetli ve kaliteli (0.90) olacaktır. Dolayısıyla çalışanın etik liderlik algısı, lideri ile olumlu bir bağ geliştirmesinde etkili olmaktadır. Böylelikle **H₃** hipotezi desteklenmiştir.

H₄: Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların yaşam tatmini düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 2.27'deki verilere göre lider-üye etkileşiminin yaşam tatmini düzeyini anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir ($p < 0,001$). Böylelikle, LÜE değişkeninin yaşam tatmini üzerindeki yol katsayısı değerinin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında Tablo 2.28'de yer alan verilere göre lider-üye etkileşiminin yaşam tatminini (,399; $p < 0,001$) doğrudan ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiye modelde yer alan diğer değişkenler dikkate alınmadan da bakılmıştır. LÜE değişkeninin yaşam tatmini üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri EK-24'te sunulmuştur. EK-24'e göre lider-üye etkileşiminin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı (0.392; $p < .001$) olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları göstermektedir ki; liderlerin çalışanları ile kurdukları etkileşimin kalite düzeyi çalışanların yaşamlarından duydukları tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Böylelikle **H₄** hipotezi desteklenmiştir.

H₅: Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 2.27'deki verilere göre lider-üye etkileşiminin psikolojik iyi oluş düzeyini anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir ($p < 0,001$). Böylelikle lider-üye etkileşiminin çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerindeki yol katsayısı değerinin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında Tablo 2.28'de yer alan

verilere göre lider-üye etkileşiminin çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini ($,339$; $p<0,001$) doğrudan ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye modelde yer alan diğer değişkenler dikkate alınmadan da bakılmıştır. LÜE değişkeninin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri EK-25'te sunulmuştur. EK-25'e göre lider-üye etkileşiminin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinin anlamlı ($0,327$; $p<0,001$) olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları göstermektedir ki liderlerin çalışanları ile kurdukları etkileşimin kalitesi onların kendilerini psikolojik olarak iyi hissetme düzeyini artırmaktadır. Lider çalışanlarının sorunları ile ilgilenirse, onları kendine yakın tutup ihtiyaçlarını karşılarsa; çalışanlar da liderleri tarafından desteklendiklerini görecektir ve böylelikle kendilerini güven içinde hissedecektir. Bu durum ise onların psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olacaktır. Sonuçta **H5** hipotezi desteklenmiştir.

H6: Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların kariyer başarısı da artmaktadır.

Tablo 2.27'deki verilere göre lider-üye etkileşiminin çalışanların kariyer başarısı düzeyini anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir ($p<0,001$). Böylelikle lider-üye etkileşiminin kariyer başarısı üzerindeki yol katsayısı değerlerinin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında Tablo 2.28'deki verilere göre lider-üye etkileşiminin çalışanların kariyer başarısı düzeylerini ($,323$; $p<0,001$) doğrudan ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

LÜE ve çalışanların kariyer başarısı arasındaki ilişkiye modelde yer alan diğer değişkenler dikkate alınmadan da bakılmıştır. LÜE değişkeninin kariyer başarısı üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri EK-26'da sunulmuştur. EK-26'ya göre lider-üye etkileşiminin çalışanların kariyer başarısı üzerindeki etkisinin anlamlı ($0,318$; $p<0,001$) olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları göstermektedir ki; liderlerin çalışanları ile kurdukları etkileşimin kalitesi onların kendilerini kariyerlerinde daha fazla başarılı bulmasını sağlamaktadır. Liderin çalışanına sunduğu kaynaklar ve onunla paylaştığı imkânlarla karşılık çalışan da liderine karşılık verme sürecine girecek, bu süreçte daha fazla performans gösterecek ve daha fazla çalışacaktır. Böylelikle kariyerlerindeki hedeflere

ulaşmak isteyen çalışan becerileri doğrultusunda ilerleme gösterecektir. Ulaşılan bulgulara göre **H₆** hipotezi desteklenmiştir.

H₇: Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 2.27'deki verilere göre lider-üye etkileşiminin bireysel yaratıcılık düzeyini anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir ($p < 0,001$). Böylelikle lider-üye etkileşiminin bireysel yaratıcılık üzerindeki yol katsayısı değerlerinin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında Tablo 2.28'deki verilere göre lider-üye etkileşiminin çalışanların yaratıcılık düzeyini ($,475$; $p < 0,001$) doğrudan ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ve çalışanların yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiye diğer değişkenler dikkate alınmadan da bakılmıştır. Lider-üye etkileşiminin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri EK-27'de sunulmuştur. EK-27'ye göre lider-üye etkileşiminin çalışanların yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı ($0,479$; $p < .001$) olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları göstermektedir ki; liderlerin çalışanları ile kurdukları etkileşimin kalitesi çalışanların yaratıcılıkları üzerinde olumlu yönde etkilidir. Lideri ile güçlü bağlar kuran çalışan kendini değerli hissedecek ve liderinin iç grubunda bulunmasına karşılık verme yollarını arayacaktır. Bunlardan biri de işletmede daha yaratıcı olmak ve yeni fikirler geliştirmek için daha fazla çaba sarf etmektir. Dolayısıyla **H₇** hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

H₈: Liderin politik becerisi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide etik liderlik değişkeni aracı rol oynamaktadır.

Baron ve Kenny'nin (1986) ilk üç koşulunun yerine getirildiği görülerek dördüncü koşul da test edilmiştir. Aracı değişken olan etik liderlik değişkeninin modele dâhil edilmesi ile politik becerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini kaybedip kaybetmediği (tam aracılık) ya da bu etkinin azalıp azalmadığı (kısmi aracılık) incelenmiştir.

Liderin politik becerisinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin anlamlı (0.771; $p < .001$) olduğu bilinmektedir (bakınız EK-21). Etik liderlik modele dâhil edildiğinde politik beceri değişkeninin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi 0,77'den ($p < .001$) sıfıra düşmüştür ve istatistiksel olarak da anlamlı değildir (bakınız Tablo 2.27). Bu durum, etik liderlik değişkeninin tam aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla **H₈** hipotezi desteklenmiştir.

Aracı değişkenin modele dâhil edilmesi durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybedip kaybetmediğinin (tam aracılık) istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol etmek gerekmektedir. Eğer etik liderliğin modele dâhil edilmesi durumunda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında meydana gelen bu azalma anlamlı değilse etik liderliğin aracılığından bahsedilemez. Sobel, Aroian ve Goodman testleri kullanılarak (Sobel, 1982) tam aracılık modelinin anlamlılığı test edilmiştir. Sobel testi ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (β) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanmaktadır.

Tablo 2.29. Yapısal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Sobel Testi Sonuçları

| | Test İstatistiği | Standart Hata | P Değeri |
|----------------------|------------------|---------------|----------|
| Sobel Testi | 7,59831911 | 0,1140722 | 0 |
| Aroian Testi | 7,58501214 | 0,11427233 | 0 |
| Goodman Testi | 7,60069637 | 0,11387173 | 0 |

Kaynak: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, 28.01.2019.

Tablo 2.29'daki verilerden de görüleceği gibi, Sobel Aroian ve Goodman testlerinin sonuçlarının anlamlıdır ($z=7,598$; $7,5850$; $7,601$; $p < .001$). Dolayısıyla çalışanların etik liderlik algılarının, liderin politik becerisi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir. Buna göre liderin politik beceriye sahip olması çalışanlarıyla kuracağı etkileşimin kalite düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Bunun yanında liderin etik olması ve etik davranması, liderin çalışanları ile kuracakları iletişimin kalitesi üzerinde güçlü bir belirleyicidir. Eğer çalışan liderinin etik davranacağına inanırsa, işyerinde adaletli ve güvenli bir iklim oluşursa bu durum liderin politik becerisinin sağlayacağı faydalarla eşit değerdedir. Yani lider günlük davranışlarında, kararlarında ve bireylerle

oluşturacağı etkileşimde güvenilir olup etik ilkeleri doğrultusunda davranışlar sergilerse, liderin politik beceriye ihtiyacı kalmayacaktır. Çalışanların örgüt yararına olacak olumlu davranışlar sergilemelerinde politik becerinin sağladığı fayda ile liderlerinin etik davranışlar sergileyip etik lider olarak algılanması eşdeğer bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla **H₈** hipotezi desteklenmiştir.

Araştırma modelinde yer alan hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen sonuçlar Tablo 2.30'da özetlenmektedir:

Tablo 2.30. Hipotez Testi Sonuçları

| | Hipotez | | Sonuç |
|----------------------|---|---------|--------------------|
| H₁ | Liderin politik becerisi çalışanların liderleri ile oluşturacakları etkileşim kalitesini (LÜE) olumlu yönde etkilemektedir. | p<0,001 | Desteklendi |
| H₂ | Liderin politik becerisi çalışanların liderlerini etik olarak algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir. | p<0,001 | Desteklendi |
| H₃ | Liderin etik davranması üyeleriyle olan etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. | p<0,001 | Desteklendi |
| H₄ | Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların yaşam tatmini düzeyi de artacaktır. | p<0,001 | Desteklendi |
| H₅ | Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri de artacaktır. | p<0,001 | Desteklendi |
| H₆ | Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların kariyer başarısı da artacaktır. | p<0,001 | Desteklendi |
| H₇ | Lider-üye etkileşimin kalitesi arttıkça çalışanların yaratıcılık düzeyleri de artacaktır. | p<0,001 | Desteklendi |
| H₈ | Liderin politik becerisi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide etik liderlik değişkeni aracı rol oynamaktadır. | p<0,001 | Desteklendi |

2.6. DEMOGRAFİK VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında modelde yer alan değişkenlerin katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, firmadaki hizmet süresi ve yöneticilik durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlerin normallik şartlarına uyum sağladığı görülmektedir.

İkili gruplar halinde olan demografik değişkenlerde karşılaştırılan grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını kontrol etmek için bağımsız iki örneklem t testi kullanılmaktadır. Bağımsız iki örneklem t testinde varyansların homojenliği testi olan Levene testi sonuçları da bulunmaktadır. Levene testi (varyansların homojenliği) farklı örneklem gruplarının ya da analiz edilen değişkenlerin her bir farklı varyans düzeyinin birbirine benzer olması durumudur (İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 278). Levene testinde H_0 hipotezi her grubun varyansının eşit olduğunu varsaymaktadır. İstatistik sonucunda elde edilen p değeri 0,05'den büyük ise varyans homojenliği varsayımının sağlandığını söyleyebiliriz. p değeri 0,05'den düşük olursa H_0 hipotezi reddedilerek gruplar arasında varyans farklılığının olduğunu belirten alternatif hipotez kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016; Karagöz, 2016).

SPSS programında yapılan bağımsız iki örneklem t analizi sonucunda elde edilen tabloda iki ayrı satır yer almaktadır. İlk satırda karşılaştırılan gruplar açısından varyansların homojen olduğu varsayımına ilişkin testler sunulmaktadır. İkinci satırda ise varyansların homojen olmadığı varsayımına ilişkin testler sunulmakta olup SPSS paket programında bu durumda bir düzeltme işlemi yapılmakta, t değerini ve anlamlılık düzeyini tekrar hesaplayan testler sunulmaktadır. Levene testinde elde edilen p değeri 0,05'den büyük ise varyansların homojen olduğu varsayımına tekabül eden ilk satırdaki t değeri ve anlamlılık düzeyine bakılarak yorumlama yapılmalıdır. Levene testinde elde edilen p değeri 0,05'den küçük ise varyansların homojen olmadığı varsayımına tekabül eden ikinci satırdaki t değeri ve anlamlılık düzeyine bakılarak yorumlama yapılmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 237; İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 312).

Üç ya da daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA veya F) testi, grup ortalamaları ve bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için kullanılan bir testtir. T testinde olduğu gibi çoklu gruplarda karşılaştırma yaparken de varyans homojenliği

Levene testi kullanılarak kontrol edilmektedir. Gruplar arası varyans homojenliği varsayımının ihlali durumunda Welch (1951) testi kullanılabilir. Welch grup varyanslarını ağırlıklandırarak varyansların homojen olmama durumunu düzeltmeye çalışarak büyük varyansa sahip olan büyük örneklemelerin etkisini azaltmaya çalışır. Varyansların homojen olmadığı durumlarda gruplar arasındaki farklılığı test eden Welch testinde elde edilen değer F değeri yerine kullanılmaktadır. Sonra da grupların homojen olup olmadıklarına göre hangi grubun diğerlerinden farklı olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi kullanılır. Çoklu gruplar arasında karşılaştırma yapmak isteniyorsa çoklu karşılaştırma testlerinden (post hoc) Bonferonni testi kullanılabilir. Bonferonni testi, 1. tip hata yapma olasılığının birikimli olarak artmasının önüne geçmek için kabul edilebilir hata düzeyini karşılaştırılan ikişerli grup sayısına bölmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 237; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 326).

ANOVA testi ikiden fazla grubun ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını sınamak için yapılır. Aslında bu test iki grup için yapılan t test sınavasını ikiden fazla sayıdaki grup için genelleştirir. Bu testte bağımsız değişkenler genellikle faktör olarak adlandırılır. ANOVA testinin uygulandığı modellerde bir veya daha fazla faktör söz konusu olabilir. Eğer bir faktör varsa bu analiz tek faktörlü varyans analizidir. Bu analizin amacı tek bir faktöre ilişkin ikiden fazla grubun ortalamalarını karşılaştırarak belirli bir anlamlılık oranında bir farkın olup olmadığını test etmektir (Gürbüz ve Şahin, 2016, 240). Araştırmanın bu kısmında demografik değişkenler açısından araştırmanın temel değişkenlerinde bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

2.6.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre liderin politik becerisi, lider-üye etkileşimi, etik liderlik, yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı, psikolojik iyi oluş değişkenlerine verdikleri cevapların farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 2.31’de gösterilmiştir:

Tablo 2.31. Cinsiyet Değişkeni Açısından T Testi Sonuçları

| Değişken | Cinsiyet | N | ORT | S.S | t | P |
|----------|----------|-----|--------|---------|-------|--------|
| PB | Erkek | 152 | 4,0049 | ,69473 | 2,531 | ,012* |
| | Kadın | 58 | 3,7263 | ,76036 | | |
| EL | Erkek | 152 | 4,0421 | ,93967 | 3,177 | ,002** |
| | Kadın | 58 | 3,5034 | 1,15363 | | |
| LÜE | Erkek | 152 | 3,9615 | ,87740 | 3,240 | ,002** |
| | Kadın | 58 | 3,4483 | 1,07787 | | |
| YAŞTAT | Erkek | 152 | 3,2118 | ,95992 | 0,491 | ,624 |
| | Kadın | 58 | 3,1414 | ,84854 | | |
| İYİOLUŞ | Erkek | 152 | 4,1557 | ,68830 | 0,895 | ,372 |
| | Kadın | 58 | 4,0603 | ,69508 | | |
| KARBAŞ | Erkek | 152 | 3,5378 | ,89737 | 1,183 | ,238 |
| | Kadın | 58 | 3,3707 | ,96227 | | |
| YARAT | Erkek | 152 | 3,9583 | ,64770 | 3,055 | ,003** |
| | Kadın | 58 | 3,5776 | ,86078 | | |

*p<0,05; **p<0,01, ***p<0,001.

Analiz sonuçlarına göre etik liderlik, lider-üye etkileşimi ve bireysel yaratıcılık değişkenlerine ait varyansların homojen olmadıkları görülmüştür ($p<0.05$). Tablo 2.31'e göre katılımcıların cinsiyetlerine göre politik beceri, etik liderlik, lider-üye etkileşimi ve bireysel yaratıcılık değişkenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre, erkek çalışanların liderlerinin politik beceriye sahip olduklarına ilişkin görüşlerinin ortalaması kadın çalışanların ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Bunun yanında erkek çalışanların liderlerinin etik davrandıklarına ilişkin görüşleri kadın çalışanlara göre daha yüksek olup erkek çalışanların liderleri ile daha iyi etkileşim oluşturduklarını (LÜE) söylemek mümkündür. Aynı durum çalışanların yaratıcılık düzeyi için de söylenebilir. Buna göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütlerinde daha yaratıcı olduğu görülmüştür.

2.6.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre liderin politik becerisi, lider-üye etkileşimi, etik liderlik, yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı, psikolojik

iyi oluş değişkenlerine verdikleri cevapların farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 2.32’de gösterilmiştir.

Tablo 2.32. Medeni Durum Değişkeni Açısından T Testi Sonuçları

| Değişken | Grup | N | ORT | S.S | t | P |
|----------------|-------|-----|--------|---------|-------|--------|
| PB | Evli | 123 | 3,9668 | ,71476 | 1,032 | ,303 |
| | Bekar | 82 | 3,8600 | ,74205 | | |
| EL | Evli | 123 | 3,9854 | 1,01179 | 1,709 | ,089 |
| | Bekar | 82 | 3,7366 | 1,03560 | | |
| LÜE | Evli | 123 | 3,9292 | ,95978 | 2,246 | ,026* |
| | Bekar | 82 | 3,6237 | ,94481 | | |
| YAŞTAT | Evli | 123 | 3,3073 | ,91698 | 2,084 | ,038* |
| | Bekar | 82 | 3,0366 | ,90219 | | |
| İYİOLUŞ | Evli | 123 | 4,1789 | ,67420 | 1,530 | ,128 |
| | Bekar | 82 | 4,0285 | ,71233 | | |
| KARBAŞ | Evli | 123 | 3,5447 | ,93104 | ,895 | ,372 |
| | Bekar | 82 | 3,4299 | ,85009 | | |
| YARAT | Evli | 123 | 3,9661 | ,64760 | 2,662 | ,009** |
| | Bekar | 82 | 3,6789 | ,82185 | | |

*p<0,05; **p<0,01, ***p<0,001.

Analiz sonuçlarına göre bireysel yaratıcılık değişkenine ait varyansın homojen olmadığı görülmüştür (p<0.05). Tablo 2.32’ye göre katılımcıların medeni durumlarına göre lider-üye etkileşimi, yaşam tatmini ve yaratıcılık düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur (p<0.05). Sonuçlara bakılacak olursa, evlilerin bekâr çalışanlara göre liderleri ile daha yüksek kalitede etkileşim oluşturdukları, yaşamlarından daha fazla tatmin oldukları ve hem işlerindeki problemlerin çözümünde hem de çalışma arkadaşlarının problemlerinin çözümünde daha yaratıcı oldukları görülmüştür. Evli çalışanların işletme içerisinde daha iyi pozisyonları hedeflemesi, kaynaklardan daha fazla yararlanmak istemesi bu çalışanları liderleri ile daha yakın ilişkiler kurmaya itebilir. Bu bireyler hem işte hem de ailede sahip oldukları sorumlulukları dolayısıyla liderlerinin kendilerine verdikleri görevleri daha yüksek görev bilinci ile gerçekleştirmek isteyebilir. Bu durum ise bu çalışanların daha yaratıcı olmalarına yardım edebilir ve yüksek yaşam tatmini duymalarına yol açabilir.

2.6.3. Yöneticilik Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların buldukları firmada idari bir görevlerinin bulunma durumlarına göre; liderin politik becerisi, lider-üye etkileşimi, etik liderlik, yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı, psikolojik iyi oluş değişkenlerine verdikleri cevapların farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 2.33'te gösterilmiştir.

Tablo 2.33. Yöneticilik Durumu Değişkeni Açısından T Testi Sonuçları

| Değişken | Grup | N | ORT. | S.S. | t | P |
|----------|-------|-----|--------|---------|-------|------|
| PB | Evet | 42 | 3,9216 | ,64168 | -,006 | ,995 |
| | Hayır | 161 | 3,9224 | ,74315 | | |
| EL | Evet | 42 | 3,9381 | ,91437 | ,381 | ,704 |
| | Hayır | 161 | 3,8696 | 1,06847 | | |
| LÜE | Evet | 42 | 3,8639 | ,90788 | ,398 | ,691 |
| | Hayır | 161 | 3,7968 | ,99111 | | |
| YAŞTAT | Evet | 42 | 3,2095 | ,89873 | ,241 | ,810 |
| | Hayır | 161 | 3,1702 | ,95190 | | |
| İYİOLUŞ | Evet | 42 | 4,1190 | ,66186 | -,094 | ,925 |
| | Hayır | 161 | 4,1304 | ,71168 | | |
| KARBAŞ | Evet | 42 | 3,5774 | ,90137 | ,742 | ,459 |
| | Hayır | 161 | 3,4581 | ,93468 | | |
| YARAT | Evet | 42 | 3,9643 | ,63815 | 1,166 | ,245 |
| | Hayır | 161 | 3,8157 | ,75843 | | |

Analiz sonuçlarına göre, bütün değişkenlere ait varyanslar homojen dağılmaktadır ($p < 0.05$). Tablo 2.33'e göre katılımcıların idari bir göreve sahip olup olmamalarının lider-üye etkileşimi, etik liderlik, liderin politik becerisi, yaşam tatmini, kariyer başarısı, psikolojik iyi oluş ve yaratıcılık değişkenleri açısından anlamlı düzeyde bir farklılığa yol açmadığı görülmektedir ($p < 0.05$).

2.6.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre liderin politik becerisi, lider-üye etkileşimi, etik liderlik, yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı, psikolojik iyi oluş

değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek adına tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2.34’de gösterilmiştir.

Tablo 2.34. Yaş Değişkeni Açısından Varyans Analizi Sonuçları

| Değişken | Grup | N | ORT | S. S. | F | P |
|----------------|------------|----|--------|---------|-------|--------|
| PB | 18-24 | 22 | 4,0000 | ,65231 | 1,552 | ,189 |
| | 25-31 | 73 | 3,7803 | ,75184 | | |
| | 32-38 | 53 | 4,0810 | ,73983 | | |
| | 39-45 | 29 | 3,9231 | ,70614 | | |
| | 46 ve üstü | 29 | 4,0273 | ,66135 | | |
| EL | 18-24 | 22 | 4,2273 | ,74142 | 2,803 | ,127 |
| | 25-31 | 73 | 3,6164 | 1,07742 | | |
| | 32-38 | 53 | 4,1170 | 1,07520 | | |
| | 39-45 | 29 | 3,9655 | ,87842 | | |
| | 46 ve üstü | 29 | 4,0138 | ,91485 | | |
| LÜE | 18-24 | 22 | 3,8831 | ,80768 | 3,879 | ,005** |
| | 25-31 | 73 | 3,4971 | 1,01912 | | |
| | 32-38 | 53 | 4,1213 | 1,00641 | | |
| | 39-45 | 29 | 3,9704 | ,70853 | | |
| | 46 ve üstü | 29 | 3,9507 | ,87754 | | |
| YAŞTAT | 18-24 | 22 | 3,2182 | 1,08129 | 1,042 | ,387 |
| | 25-31 | 73 | 3,0301 | ,82170 | | |
| | 32-38 | 53 | 3,3245 | ,96335 | | |
| | 39-45 | 29 | 3,3379 | ,94280 | | |
| | 46 ve üstü | 29 | 3,2690 | 1,00751 | | |
| İYİOLUŞ | 18-24 | 22 | 4,0303 | ,73398 | 1,215 | ,306 |
| | 25-31 | 73 | 4,0342 | ,66258 | | |
| | 32-38 | 53 | 4,1950 | ,62424 | | |
| | 39-45 | 29 | 4,3333 | ,81040 | | |
| | 46 ve üstü | 29 | 4,1034 | ,72568 | | |
| KARBAŞ | 18-24 | 22 | 3,5341 | ,87047 | 1,448 | ,219 |
| | 25-31 | 73 | 3,4041 | ,84639 | | |
| | 32-38 | 53 | 3,7075 | ,86288 | | |
| | 39-45 | 29 | 3,2672 | ,93763 | | |
| | 46 ve üstü | 29 | 3,3879 | 1,11920 | | |
| YARAT | 18-24 | 22 | 3,6742 | ,83488 | 3,492 | ,009** |
| | 25-31 | 73 | 3,6438 | ,78337 | | |
| | 32-38 | 53 | 4,0849 | ,58253 | | |
| | 39-45 | 29 | 3,9080 | ,69091 | | |
| | 46 ve üstü | 29 | 3,9540 | ,66502 | | |

*p<0,05; **p<0,01, ***p<0,001.

Analiz sonuçlarına göre araştırmadaki tüm değişkenlerin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Tablo 2.34'e göre katılımcıların yaşlarına göre lider-üye etkileşimi ve yaratıcılık düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur ($p < 0.05$). Söz konusu farklılıkların hangi eğitim grupları arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Bonferonni testinden yararlanılmıştır. Sonuçlar Tablo 2.35'te gösterilmiştir.

Tablo 2.35. Lider-Üye Etkileşimi ve Bireysel Yaratıcılık Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Bonferonni Testi Sonuçları

| Değişken | (I) | (J) | Ort.Arası Fark (I-J) | P |
|----------|------------|------------|----------------------|--------|
| LÜE | 18-24 | 25-31 | ,38605 | ,921 |
| | | 32-38 | -,23818 | 1,000 |
| | | 39-45 | -,08733 | 1,000 |
| | | 46 ve üstü | -,06762 | 1,000 |
| | 25-31 | 18-24 | -,38605 | ,921 |
| | | 32-38 | -,62423* | ,003** |
| | | 39-45 | -,47338 | ,225 |
| | | 46 ve üstü | -,45367 | ,287 |
| | 32-38 | 18-24 | ,23818 | 1,000 |
| | | 25-31 | ,62423* | ,003** |
| | | 39-45 | ,15085 | 1,000 |
| | | 46 ve üstü | ,17055 | 1,000 |
| | 39-45 | 18-24 | ,08733 | 1,000 |
| | | 25-31 | ,47338 | ,225 |
| | | 32-38 | -,15085 | 1,000 |
| | | 46 ve üstü | ,01970 | 1,000 |
| | 46 ve üstü | 18-24 | ,06762 | 1,000 |
| | | 25-31 | ,45367 | ,287 |
| | | 32-38 | -,17055 | 1,000 |
| | | 39-45 | -,01970 | 1,000 |
| YARAT | 18-24 | 25-31 | ,03041 | 1,000 |
| | | 32-38 | -,41066 | ,242 |
| | | 39-45 | -,23380 | 1,000 |
| | | 46 ve üstü | -,27978 | 1,000 |
| | 25-31 | 18-24 | -,03041 | 1,000 |
| | | 32-38 | -,44107* | ,007** |
| | | 39-45 | -,26421 | ,930 |
| | | 46 ve üstü | -,31019 | ,489 |

Tablo 2.35. (Devamı)

| | | | |
|------------|------------|---------|--------|
| 32-38 | 18-24 | ,41066 | ,242 |
| | 25-31 | ,44107* | ,007** |
| | 39-45 | ,17686 | 1,000 |
| | 46 ve üstü | ,13088 | 1,000 |
| 39-45 | 18-24 | ,23380 | 1,000 |
| | 25-31 | ,26421 | ,930 |
| | 32-38 | -,17686 | 1,000 |
| | 46 ve üstü | -,04598 | 1,000 |
| 46 ve üstü | 18-24 | ,27978 | 1,000 |
| | 25-31 | ,31019 | ,489 |
| | 32-38 | -,13088 | 1,000 |
| | 39-45 | ,04598 | 1,000 |

*p<0,05; **p<0,01, ***p<0,001.

Tablo 2.35’de sunulan Bonferonni karşılaştırma sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi değişkeninde farklılığın 25-31 ile 32-38 yaş aralığında olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 2.35 incelendiğinde 32-38 yaş aralığında olan çalışanların (Ort= 4,12; S.S.= 1,006) 25-31 yaş aralığında olan çalışanlara (Ort= 3,49; S.S.= 1,019) göre liderleri ile daha iyi iletişim kurabildikleri görülmüştür. Yaratıcılık değişkenindeki farklılığın ise 25-31 ile 32-38 yaş gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 32-38 yaş aralığında olan çalışanların (Ort= 4,08; S.S.= ,582) 25-31 yaş aralığında olan çalışanlara (Ort= 3,64; S.S.= ,783) göre örgüt içerisinde oluşan problemlere ve sorunlara karşı daha yaratıcı oldukları görülmüştür.

2.6.5. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre liderin politik becerisi, lider-üye etkileşimi, etik liderlik, yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı, psikolojik iyi oluş değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek adına tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2.36’da gösterilmiştir.

Tablo 2.36. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Varyans Analizi Sonuçları

| Değişken | Grup | N | ORT | S.S. | F | P |
|----------------|-----------------|----|--------|---------|-------|--------|
| PB | Lise mezunu | 49 | 4,0863 | ,60153 | 2,231 | ,086 |
| | Ön lisans mezun | 52 | 3,8421 | ,80837 | | |
| | Lisans mezunu | 73 | 3,9004 | ,72898 | | |
| | Lisansüstü | 22 | 3,6392 | ,60652 | | |
| EL | Lise mezunu | 49 | 4,2531 | ,70211 | 5,136 | ,002** |
| | Ön lisans mezun | 52 | 3,8269 | 1,09116 | | |
| | Lisans mezunu | 73 | 3,8438 | 1,03936 | | |
| | Lisansüstü | 22 | 3,2727 | 1,13229 | | |
| LÜE | Lise mezunu | 49 | 4,0933 | ,68979 | 4,061 | ,008** |
| | Ön lisans mezun | 52 | 3,8434 | ,93710 | | |
| | Lisans mezunu | 73 | 3,7573 | 1,01566 | | |
| | Lisansüstü | 22 | 3,2792 | 1,02018 | | |
| YAŞTAT | Lise mezunu | 49 | 3,3306 | ,92516 | 1,483 | ,220 |
| | Ön lisans mezun | 52 | 3,0808 | ,87605 | | |
| | Lisans mezunu | 73 | 3,1945 | ,91042 | | |
| | Lisansüstü | 22 | 2,8636 | 1,04268 | | |
| İYİOLUŞ | Lise mezunu | 49 | 4,1599 | ,76297 | 0,968 | ,413 |
| | Ön lisans mezun | 52 | 4,1955 | ,47797 | | |
| | Lisans mezunu | 73 | 4,2123 | ,55643 | | |
| | Lisansüstü | 22 | 3,8712 | ,89373 | | |
| KARBAŞ | Lise mezunu | 49 | 3,4898 | ,97489 | 1,805 | ,148 |
| | Ön lisans mezun | 52 | 3,6010 | ,83469 | | |
| | Lisans mezunu | 73 | 3,4897 | ,85232 | | |
| | Lisansüstü | 22 | 3,0682 | 1,10782 | | |
| YARAT | Lise mezunu | 49 | 4,0068 | ,59896 | 2,370 | ,077 |
| | Ön lisans mezun | 52 | 3,8622 | ,70458 | | |
| | Lisans mezunu | 73 | 3,8584 | ,70529 | | |
| | Lisansüstü | 22 | 3,4394 | ,92945 | | |

*p<0,05; **p<0,01, ***p<0,001.

Analiz sonuçlarına göre psikolojik iyi oluş ve bireysel yaratıcılık değişkenine ait varyansın homojen olmadığı görülerek Welch testi yapılmıştır (p<0.05). Tablo 2.36'ya göre katılımcıların eğitim durumları açısından lider-üye etkileşimi ve etik liderlik değişkenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur (p<0.05). Söz konusu farklılıkların hangi eğitim grupları arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Bonferonni testinden yararlanılmıştır. Sonuçlar Tablo 2.37'de gösterilmiştir.

Tablo 2.37. Lider-üye Etkileşimi ve Etik Liderlik Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Bonferonni Testi Sonuçları

| Değişken | (I) | (J) | Ort.Arası Fark (I-J) | P |
|----------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| EL | Lise mezunu | Ön lisans mezun | ,42614 | ,194 |
| | | Lisans mezunu | ,40923 | ,160 |
| | | Lisansüstü | ,98033* | ,001*** |
| | Ön lisans mezunu | Lise mezunu | -,42614 | ,194 |
| | | Lisans mezunu | -,01691 | 1,000 |
| | | Lisansüstü | ,55420 | ,176 |
| | Lisans mezunu | Lise mezunu | -,40923 | ,160 |
| | | Ön lisans mezun | ,01691 | 1,000 |
| | | Lisansüstü | ,57111 | ,114 |
| | Lisansüstü | Lise mezunu | -,98033* | ,001*** |
| | | Ön lisans mezun | -,55420 | ,176 |
| | | Lisans mezunu | -,57111 | ,114 |
| LÜE | Lise mezunu | Ön lisans mezun | ,24989 | 1,000 |
| | | Lisans mezunu | ,33596 | ,302 |
| | | Lisansüstü | ,81407* | ,004** |
| | Ön lisans mezunu | Lise mezunu | -,24989 | 1,000 |
| | | Lisans mezunu | ,08607 | 1,000 |
| | | Lisansüstü | ,56419 | ,104 |
| | Lisans mezunu | Lise mezunu | -,33596 | ,302 |
| | | Ön lisans mezun | -,08607 | 1,000 |
| | | Lisansüstü | ,47812 | ,207 |
| | Lisansüstü | Lise mezunu | -,81407* | ,004** |
| | | Ön lisans mezun | -,56419 | ,104 |
| | | Lisans mezunu | -,47812 | ,207 |

*p<0,05; **p<0,01, ***p<0,001.

Tablo 2.37’de sunulan Bonferonni karşılaştırma sonuçlarına göre, etik liderlik değişkeninde farklılığın lise ile lisansüstü mezunu çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Buna göre, lise mezunu (Ort= 4,25; S.S.= ,702) çalışanların etik liderlik algılarının lisansüstü (Ort=3,27; S.S.= 1,132) eğitim düzeyindeki çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi değişkeninde farklılığın da lise

(Ort= 4,09; S.S.= ,689) ile lisansüstü mezunu (Ort= 3,27; S.S.= 1,020) çalışanlar arasında oluştuğu görülmüştür.

2.6.6. Firmadaki Hizmet Süresine İlişkin Bulgular

Çalışanların buldukları firmadaki hizmet sürelerine göre liderin politik becerisi, lider-üye etkileşimi, etik liderlik, yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı, psikolojik iyi oluş değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek adına tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2.38’de gösterilmiştir.

Tablo 2.38. Firmadaki Hizmet Süresine Değişkeni Açısından Varyans Analizi Sonuçları

| Değişken | Grup | N | ORT. | S.S. | F | P |
|----------|------------------|----|--------|---------|------|------|
| PB | 1 yıldan daha az | 43 | 3,9709 | ,72050 | ,247 | ,912 |
| | 1-5 yıl | 91 | 3,9249 | ,74081 | | |
| | 6-10 yıl | 46 | 3,9724 | ,71779 | | |
| | 11-15 yıl | 17 | 3,7855 | ,77472 | | |
| | 15 ve üstü | 10 | 3,9083 | ,40697 | | |
| EL | 1 yıldan daha az | 43 | 4,0140 | ,88844 | ,215 | ,930 |
| | 1-5 yıl | 91 | 3,8659 | 1,04650 | | |
| | 6-10 yıl | 46 | 3,9000 | 1,16905 | | |
| | 11-15 yıl | 17 | 3,8235 | ,92434 | | |
| | 15 ve üstü | 10 | 4,0200 | ,59963 | | |
| LÜE | 1 yıldan daha az | 43 | 3,8073 | ,86273 | ,215 | ,930 |
| | 1-5 yıl | 91 | 3,7786 | 1,00413 | | |
| | 6-10 yıl | 46 | 3,9193 | 1,07482 | | |
| | 11-15 yıl | 17 | 3,8067 | ,83137 | | |
| | 15 ve üstü | 10 | 3,9571 | ,53048 | | |
| YAŞTAT | 1 yıldan daha az | 43 | 3,2558 | ,92821 | ,431 | ,787 |
| | 1-5 yıl | 91 | 3,1604 | ,90491 | | |
| | 6-10 yıl | 46 | 3,1217 | ,98475 | | |
| | 11-15 yıl | 17 | 3,4353 | ,70084 | | |
| | 15 ve üstü | 10 | 3,2200 | 1,28045 | | |
| İYİOLUŞ | 1 yıldan daha az | 43 | 4,1240 | ,63942 | ,465 | ,761 |
| | 1-5 yıl | 91 | 4,1740 | ,61710 | | |
| | 6-10 yıl | 46 | 4,0145 | ,87477 | | |
| | 11-15 yıl | 17 | 4,0784 | ,75489 | | |
| | 15 ve üstü | 10 | 4,2167 | ,53892 | | |

Tablo 2.38. (Devamı)

| | | | | | | |
|---------------|------------------|----|--------|---------|-------|------|
| | 1 yıldan daha az | 43 | 3,4302 | ,94542 | | |
| | 1-5 yıl | 91 | 3,5412 | ,84102 | | |
| KARBAŞ | 6-10 yıl | 46 | 3,4565 | 1,04656 | ,224 | ,924 |
| | 11-15 yıl | 17 | 3,5735 | ,57122 | | |
| | 15 ve üstü | 10 | 3,3250 | 1,39468 | | |
| | 1 yıldan daha az | 43 | 3,6783 | ,78038 | | |
| | 1-5 yıl | 91 | 3,8040 | ,74062 | | |
| YARAT | 6-10 yıl | 46 | 4,0362 | ,68845 | 1,662 | ,160 |
| | 11-15 yıl | 17 | 4,0098 | ,56357 | | |
| | 15 ve üstü | 10 | 3,8833 | ,74556 | | |

*p<0,05; **p<0,01, ***p<0,001.

Tablo 2.38'e göre araştırmaya katılan çalışanların buldukları işletmedeki görev sürelerinin, araştırma değişkenlerinin ortalamalarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Özel sektördeki bir firmanın çalışanlarından toplanan verilerle gerçekleştirilen bu alan araştırmasında; liderin sahip olduğu politik becerinin izleyicileri ile gerçekleştireceği etkileşimin kalitesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimin kalitesinin izleyicilerin yaşam tatminine, kariyer başarısına, psikolojik iyi oluşuna ve yaratıcılıklarına ne şekilde yansıdığına bakılmıştır. Bunun yanında, etik liderliğin bu modelde ne gibi bir rolünün olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle politik beceri, lider-üye etkileşimi, etik liderlik, yaşam tatmini, kariyer başarısı, psikolojik iyi oluş ve yaratıcılık değişkenleri ele alınmış ve kavramsal çerçevede açıklanmaya çalışılmıştır.

İlk bölümde ilgili yazın doğrultusunda araştırmadaki değişkenlere ilişkin yaklaşım ve görüşlere yer verilmiştir. Özellikle lider-üye etkileşimi, politik beceri ve etik liderlik olguları ayrıntılı olarak incelenmiş, bu değişkenlerin yönetim açısından önemi vurgulanmış, öncül ve sonuçları değerlendirilmiştir. Politik beceri, lider-üye etkileşimi ve etik liderlik arasındaki ilişkinin çalışanın bireysel yaratıcılık, kariyer başarısı, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Lider-üye etkileşimi, liderin her çalışanı ile benzersiz bir ilişki oluşturması anlamına gelmektedir. Lider gerek zaman, gerekse kaynak kısıtlaması sebebiyle bazı çalışanlarıyla daha yakın ilişkiler kuracak, yakın ilişkiler kurduğu çalışanlarını ise iç grubuna dâhil edecektir. Bu doğrultuda lider ilk başta çalışanları ile ilgili edindiği ilk izlenimi doğrultusunda onlara bazı görevler verecektir. Bu görevleri başarıyla yerine getiren çalışan liderinde olumlu bir izlenim oluşturacak, daha kaliteli bir ilişkinin oluşmasını sağlayacaktır. Lideri ile kaliteli bir etkileşim gerçekleştiren çalışan daha olumlu duygular içerisinde olacak, kendini işine daha çok adayıp işletmeye daha fazla bağlı hissedecektir. Lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede olmasının çeşitli olumlu iş sonuçları ile ilişkili olmasının yanı sıra işletmede ortaya çıkacak olumsuz iş sonuçlarını da azalttığı görülmüştür. Gerstner ve Day (1997) yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin çalışanın iş performansı, işe bağlılığı, vatandaşlık davranışı sergilemesi ve işten duyduğu memnuniyet üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanında çalışanın işten ayrılma niyeti, rol çatışması, rol belirsizliği, sinik

davranışlar sergileme gibi olumsuz iş sonuçları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Politik beceri kavramı, bireyin çevresini tanınması ve çevresindeki bireylerin istek ve ihtiyaçlarını doğru anlayabilmesi ve bunlara uygun şekilde karşılık verebilmesi ile ilişkilidir. Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983) tarafından yapılan çalışmalarda politik beceri, kişilerin başarıya ulaşmalarında gerekli bir yetkinlik olarak tanımlanmıştır. Pfeffer, liderin örgütlerde daha fazla yetkin ve etkili olabilmesi, çevresindeki bireyleri etkileyebilmesi ve bunu yaparken samimi ve içten görünmesi için politik beceriye sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Örgütün amaçlarına ulaşılması için çalışanların motive edilmesinin ne kadar önemli olduğunu bilen lider politik beceriye sahip olmak isteyecektir. Politik beceri, belirsizlik ve karmaşıklıkla iç içe olan örgüt yaşamında yer alan bir olgudur. Bu yüzden Mintzberg (1983) işletmeleri politik arenalara benzetmektedir. Politik arenalar olan işletmelerde politik beceriye sahip olmanın kişiye sağladığı pek çok fayda bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda liderin politik beceriye sahip olmasının vatandaşlık davranışı sergilemesinde, örgüte bağlı olmasında, daha yüksek motivasyon ve performansla çalışmada etkili olduğu görülmüştür (Ahearn vd., 2004; Ferris vd., 2010; Treadway vd., 2014).

Etik olgusu günümüzde işletmelerde mükemmellik ve kaliteye ulaşma gibi çeşitli örgüt amaçlarının doğal bir uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik liderliğin bulunmadığı işletmeler etkililiğini kaybeden ruhsuz yapılar olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016; Sağnak, 2010). Etik liderler dürüst, güvenilir, tarafsız, adaletli, başkalarını önemseyen, rüşvet veya yolsuzluk gibi olguların ortaya çıkmasını engelleyecek zemini hazırlayan bireylerdir. Liderin etik davranması çalışanın motivasyon ve verimliliğinin artmasına, örgüte daha fazla bağlılık hissetmesine, vatandaşlık davranışı sergilemesine ve iş tatmininin artmasına neden olmaktadır (Aksoy, 2012; İskele, 2009; Neubert vd., 2009). Dolayısıyla aşırı rekabetçi iş ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için etik kurallara, davranışlara ve etik liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Olumlu örgütsel davranış kapsamında değerlendirilen bireysel yaratıcılık, çalışanların örgütte yeni iş yapma yollarını bulmalarını ifade eden bir süreç olarak tanımlanmıştır (Williamson, 2001). Yaratıcılık düzeyi yüksek olan çalışan, çevresindeki gelişmelere, olaylara ve sorunlara çözüm bulma arayışı içerisinde giren, farklı yöntemler ve fikirler geliştire bireydir. Yaşam tatmini ise, kişinin belirli bilgi kaynaklarından elde ettiği bilgiyi değerlendirip, yaşamına dair oluşturduğu genel algı olarak tanımlanmaktadır (Pavot ve Diener, 2008). Yaşamlarından tatmin olan çalışanlar, kendilerini güven içerisinde hisseden, çevrelerinden destek gören çalışanlardır. Yapılan literatür çalışmasında, bu çalışanların işlerine ve örgütlerine daha bağlı, daha fazla vatandaşlık davranışı sergileyen, motivasyon düzeyleri yüksek bireyler oldukları görülmüştür. Kariyer başarısı, bireyin iş deneyimleri vasıtasıyla sahip olduğu ilerleme şeklinde tanımlanmıştır (Arthur, Hall ve Lawrence, 2005). Kariyerlerinde başarılı olan çalışanlar, değişimi ve gelişimi hedefleyen, performansı, motivasyonu ve öz-yeterlilik düzeyleri yüksek bireylerdir. Ayrıca bu çalışanlar liderleriyle daha iyi etkileşim kurabilen, işletmelerde daha fazla çaba sarf edebilen, işten ayrılma niyeti düşük olan bireylerdir. Araştırmada yer alan bir diğer değişken olan psikolojik iyi oluş değişkeni ise bireyin hayatı ile bireysel ve sosyal ilgileri arasında elde ettiği dengeyi yansıtır. Psikolojik iyi oluş seviyesi yüksek bireyler, kendi duygularının farkında olan, kişisel olarak herhangi bir olumsuz duygu yaşamayan, dışa dönük, sosyal çevresi geniş bireylerdir. Yapılan çalışmalarda bu bireylerin iş stres düzeyleri düşük, daha verimli, enerjik, yüksek performans sergileyen, liderleri ile yüksek kalitede etkileşim kurabilen ve takım çalışmasına daha yatkın bireyler oldukları görülmüştür. Sonuç olarak bu araştırmada incelenen ve yukarıda kısaca tanımlanan olumlu iş sonuçlarının hem çalışan hem de örgüt açısından büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırma metodolojisi detaylı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla uygun bir örneklem seçilmesi hedeflenmiştir. Özel sektörde bulunan bir müşavirlik firması ile yapılan görüşmelerden sonra anket çalışması yapılmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren ve toplam 306 çalışanı olan bu firmanın tüm çalışanlarına anket dağıtılmış olup 211 ankette yer alan veriler değerlendirilmeye alınmıştır.

Değerlendirme sürecinden önce verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediği belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri yorumlanmıştır. Daha sonra soru formunda yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olup her bir ölçeğin güvenilirlik düzeylerinin kabul sınırları içerisinde olduğu görülmüştür. Tüm değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçütlere uygun olmayan bazı maddeler ölçekten çıkarılarak gerekli iyileştirmeler yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden sonra ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya çıkarılmış ve elde edilen bulgulara ekler kısmında yer verilmiştir. Bunun ardından korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanmış ve böylece hipotezler test edilmiştir. Son olarak katılımcıların demografik özelliklerinin araştırma değişkenleri üzerinde bir farklılığa sebep olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan sonra araştırmayla cevap aranan sorular değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Cevaplanması hedeflenen ilk araştırma sorusu araştırmaya katılan çalışanların liderlerinin ne düzeyde politik beceriye sahip olduğudur. Söz konusu soruya cevap verebilmek amacıyla politik beceri ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalamaları, genel ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında firmanın liderin politik beceri seviyesini ölçen 15 ifadenin genel ortalamasının 3,92 olduğu tespit edilmiştir. Politik beceri ölçeğinin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde şebeke yeteneğine ilişkin ortalamanın en yüksek değer (4,10) olduğu görülmüştür. Samimiyet boyutunda bu değer 3,95, kişilerarası etkide 3,92 ve sosyal uyanıklık boyutunda ise 3,75'tir (Ek-28). Politik beceri değişkeninde yer alan maddelerin ortalamalarına göre çalışanlar en fazla “yöneticim işinde pek çok önemli kişiyi tanır ve onlarla iyi bağlantı oluşturur” ifadesini desteklemiştir. Bu durum çalışanların, yöneticilerinin geniş bir şebeke ağına sahip olduğuna dair güçlü bir inanç taşıdığını göstermektedir.

Araştırmanın ikinci sorusu liderlerin üyeleri ile gerçekleştirdiği etkileşim düzeyi ile ilgilidir. Lider-üye etkileşim düzeyini ölçen 7 maddelik ölçekte maddelerin ortalaması ve frekans dağılımları incelenmiş olup, ölçeğe ait genel ortalama 3,81 bulunmuştur (Ek-29). Lider-üye etkileşimi değişkeninde yer alan maddelerin ortalamalarına göre çalışanlar en fazla “yöneticimle iş ilişkim etkindir” ifadesine katılmıştır. Buna göre çalışanların büyük bir kısmının liderleri ile yüksek kalitede bir etkileşim içerisinde oldukları görülmüştür. Günümüz şartlarında liderin etkinliği her

bir üyesi ile gerçekleştireceği ilişkinin kalitesine bağlıdır. Çalışan ise ihtiyaçlarını giderme çerçevesinde lider ile iyi ilişkiler oluşturacaktır. Bu yüzden hem lider hem de çalışan kendi ihtiyaçları dâhilinde bir alışveriş gerçekleştirecek olup, farklı düzeyde etkileşim gerçekleştirecektir.

Araştırmanın üçüncü sorusu çalışanların liderlerini ne derece etik bulduklarına ilişkindir. Bu kapsamda çalışanların 10 sorudan oluşan etik liderlik ölçeğine ilişkin cevapları incelenmiştir. Hipotezler test edilmeden önce DFA yapılmış ve modele ait en iyi uyumun elde edilmesi için ilgili maddeler elenmiştir. Sonuçta ölçekte kalan 5 maddenin tanımlayıcı istatistikleri Ek-30'da gösterilmiştir. Ek-30'a göre etik liderlik ölçeğini oluşturan 5 ifadenin genel ortalaması 3,88'dir. İlgili ölçeğe ait "yöneticim güvenilir bir insandır" maddesine ait ortalamanın en yüksek ortalama olduğu görülmüştür.

Araştırmanın dördüncü sorusu araştırmaya katılan çalışanların yaratıcılık düzeylerine ilişkindir. 11 maddelik yaratıcılık ölçeğine DFA yapılmış ve modele ait en iyi uyumun elde edilmesi için bazı maddeler elenmiştir. Sonuçta ölçeğe ait altı maddenin tanımlayıcı istatistikleri Ek-31'de gösterilmiştir. Yaratıcılık ölçeğini ölçen 6 ifadenin genel ortalamasının 3,85 olduğu bulunmuştur. İlgili ölçeğe ait "çalıştığım firmanın amaç ve hedeflerine ulaşması için yöneticime yeni yöntemler öneririm" maddesine ait ortalamanın diğer maddelerin ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmanın beşinci sorusu çalışanların yaşamlarından duydukları tatmin düzeyine ilişkindir. 5 maddelik yaşam tatmini ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler Ek-32'de gösterilmiştir. Ölçeğin genel ortalamasının 3,19 olduğu bulunmuştur. Buna göre çalışanlar orta düzeyde yaşamlarından tatmindirler. İlgili ölçeğin "çoğunlukla ideallerime yakın bir yaşantım vardır" maddesine ait ortalamanın diğer maddelerin ortalamalarından yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada cevaplanmak istenen altıncı soru çalışanların kariyerlerinde kendilerini ne düzeyde başarılı hissettiklerine ilişkindir. Bu kapsamda katılımcılardan kariyer başarıları ölçeğinde yer alan 5 maddeye cevap vermeleri istenmiştir. Hipotezler test edilmeden önce DFA yapılmış olup ölçeğe ait dört maddenin tanımlayıcı istatistikleri Ek-33'de gösterilmiştir. Kariyer başarıları ölçeğini ölçen 4 ifadenin genel

ortalamasının 3,49 olduğu bulunmuştur. Bu ölçeğe ait “yeni beceriler geliştirmek için koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum” maddesine ait ortalamanın diğer maddelerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada cevaplanmak istenen yedinci soru çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerine ilişkindir. 8 soruluk psikolojik iyi oluş ölçeğine DFA yapılmış ve modele ait en iyi uyumun elde edilmesi için bazı maddeler elenmiştir. Sonuçta ölçeğe ait altı maddenin tanımlayıcı istatistikleri Ek-34’de gösterilmiştir. Buna göre psikolojik iyi oluş ölçeğinin genel ortalamasının 4,12 olduğu bulunmuştur. “İnsanlar bana saygı duyar” maddesine ait ortalamanın diğer maddelerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri yapılan analiz sonucunda belirlenmiştir. Analiz sonucunda pek çok değişken arasında %99 önem seviyesinde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda politik beceri, etik liderlik, lider-üye etkileşimi, yaşam tatmini, psikolojik iyi oluş, kariyer başarısı ve yaratıcılık değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinin yanı sıra ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerliliği test edilerek ölçeklerin birbirlerinden ayrılmış olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 2.25). Korelasyon analizinin ardından araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi ile değerlendirilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinde öncelikle temel modele ait olan politik beceri bağımsız değişken, lider-üye etkileşimi, yaşam tatmini, iyi oluş, kariyer başarısı ve bireysel yaratıcılık değişkenleri bağımlı değişken, etik liderlik değişkeni ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Temel modele öncelikle politik beceri, sonra lider-üye etkileşimi ve daha sonra etik liderlik değişkeni dâhil edilmiştir. Bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Yapısal testin ilk aşamasında liderin politik beceriye sahip olmasının çalışanlarıyla oluşturacağı etkileşim düzeyini ne kadar etkilediğini belirlemek üzere araştırma modelinden diğer değişkenler (etik liderlik, bireysel yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı ve psikolojik iyi oluş) çıkarılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Liderin politik becerisinin lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Bkz.

Ek-21). Bu sonuca göre liderin politik beceriye sahip olmasının çalışanları ile oluşturacağı etkileşim kalitesi üzerinde yüksek derecede etkili olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgular Harris (2017), Brouer (2007) ve Graen ve Uhl-Bien (1995)'in yaptığı araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Brouer vd. (2012) politik beceriye sahip liderlerin olumsuz koşul ve durumları karşı tarafa yansıtmadığını ve bu ilişkinin kalitesinin düşmesine izin vermediğini belirterek politik beceri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Politik beceriye sahip kişiler durumları ve koşulları değerlendirebilecek ve çevredeki kişilerin nelere ihtiyaç duyduğunu anlayabilecek bireylerdir. Eğer politik becerili lider çalışanın biraz desteğe veya etkileşime ihtiyacı olduğunu anlarsa, çalışana ile güçlü ve kaliteli ilişkiler oluşturacaktır. Politik becerili liderler sadece çalışanları ile değil çevrelerindeki birçok kişiyle kurdukları kaliteli ilişkilerle güçlü bir beşeri sermayeye de sahiptir. Tüm bunları yaparken çevreleri tarafından içten, gerçekçi ve güvenilir bireyler olarak algılanacaktır. Bu durum ise politik becerili liderlerin çalışanları ile güçlü bağlar oluşturmasına yardım etmektedir. Ayrıca politik becerili lider, kişilerle çok kolay iletişime geçebilir, gruplar oluşturabilir veya bu konuda kendisi takipçilerine rol model olabilir. Bu durum ise liderin çalışanları ile yüksek kalitede iletişim gerçekleştirmesini sağlamaktadır.

Liderin politik beceriye sahip olmasının çalışanların liderlerini etik bulma düzeyini ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla araştırma modelinden diğer değişkenler (lider-üye etkileşimi, bireysel yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı ve psikolojik iyi oluş) çıkarılarak test edilmiştir. Liderin politik becerisinin etik liderliği olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Bkz. Ek-22). Elde edilen bulgular Rice ve Shields- Dutton (2017) ve Harvey vd. (2014)'in yaptığı araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu araştırmacılar politik beceriye sahip bireylerin çevresindeki kişilerce etik davranan, adil ve güvenilir insanlar olarak algılandıklarını belirtmiştir. Politik beceriye sahip liderler iş dünyasında yüksek düzeyde ilişki kurmanın, güçlü şebekeler oluşturmanın değerini ve önemini çok iyi bilmektedir. Bu bireyler oluşturdukları şebeke ile geniş bir çevreye ulaşacaktır. Bu durum liderin, kendisinin ve çevresinin daha fazla farkında olmasına ve daha yüksek içsel kontrole sahip olmasına yol açacaktır. Böylelikle politik becerili bireyler etik davranışlar sergileyecektir. Bu ise onların etik lider olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Ayrıca politik becerili bireyler kendilerini ve başkalarını izlemeyi ve gözlemlemeyi iyi bilen kişilerdir. Bu kişilerin

gözlemleri sonucunda elde ettikleri veriler onların çevrelerine karşı davranışlarını nasıl düzenlemesi gerektiği hususunda onlara yol göstermektedir. Brouer vd. (2012) politik beceriye sahip kişilerin bu özelliklerinin onları başarılı kıldığını vurgulamıştır. Böylelikle politik becerinin etik liderlik üzerindeki etkisi ortaya konmuştur.

Çalışanların liderlerini etik algılama düzeyinin onların liderleri ile kurduğu etkileşimin kalitesini (LÜE) ne düzeyde etkilediğini tespit etmek için araştırma modelinden diğer değişkenler (politik beceri, bireysel yaratıcılık, yaşam tatmini, kariyer başarısı ve psikolojik iyi oluş) çıkarılarak test edilmiştir. Etik liderlik algısının lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Bkz. Ek-23). Dhar (2016), Hansen vd. (2013), Bedi vd. (2016) ve Walumbwa vd. (2011) de yaptıkları çalışmada etik liderlerin lider-üye etkileşimi kalitesi üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Yapılan çalışmalarda bir liderin etik algılanmasının onun üyeleri ile oluşturacağı etkileşimin yüksek kalitede olmasında rol oynadığı görülmüştür. Liderin etik davranışlarının çalışanları ile oluşturacağı bağı kuvvetlendirdiği, çalışanların ise oluşan bu bağdan güç alarak kendilerini örgütlerine ve liderlerine daha fazla bağlı hissettikleri görülmüştür. Etik bireyler çevrelerince dürüst ve güvenilir bulunan bireylerdir. Etik lider, çalışanın kendini doğru bir şekilde ifade etmesine olanak veren, güven ortamının oluşmasını sağlayan, onun sorunları ile ilgilenen ve onu da böyle davranmaya özendiren bireydir. Liderlerinin oluşturduğu etik iklim sayesinde çalışanlar liderlerine yüksek derecede bağlılık hissedecektir. Bu durumda etik liderlerin çalışanları ile oluşturacakları etkileşim yüksek kalitede olacaktır.

Lider-üye etkileşim kalitesinin çalışanların yaşam tatminini, psikolojik iyi oluş düzeyini, kariyer başarısını ve yaratıcılık düzeyini ne ölçüde etkilediğini tespit etmek için yapılan analizler sonucunda çalışanların liderleri ile oluşturdukları etkileşim düzeyinin yaşam tatminleri üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Bkz. Ek-24). Lideriyle güçlü etkileşim kuran çalışanın lideri tarafından her konuda desteklendiğini, sorunlarıyla ilgilenildiğini ve bunların çözüme kavuşturulmasında yardım gördüğünü bilmesi onun yaşamından duyduğu tatmin düzeyini artırmaktadır. Ayrıca lideriyle karşılıklı güven ortamı içerisinde bulunan çalışanın işe ve yaşama karşı algıları olumlu yönde değişecektir. Bu durum çalışanın motivasyonunu ve yaşamından duyduğu tatmin düzeyini artıracaktır. Çalışanların liderleri ile oluşturdukları etkileşim düzeyinin onların psikolojik iyi oluş düzeylerini artırdığı bulunmuştur (Bkz. Ek-25).

Liderleri ile yüksek kalitede etkileşim oluşturan çalışanların işletme içerisindeki katkılarının liderleri tarafından fark edilmesi ve takdir edilmesi kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmelerini sağlayacaktır. Lideri tarafından desteklendiğini, onaylandığını ve önemsendiğini hisseden çalışanın psikolojik iyi oluş düzeyi artacaktır. Bu durumda lider-üye etkileşiminin psikolojik iyi oluş düzeyi üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların liderleri ile oluşturdukları etkileşim düzeyinin onların kariyer başarılarını artırdığı da görülmüştür (Bkz. Ek-26). Liderin çalışanı ile yüksek kalitede etkileşim gerçekleştirilmesi çalışanın kariyerinde istediği noktaya ulaşmasına yardımcı olacaktır. Kariyerinde başarılı olmayı bir ihtiyaç olarak gören bir çalışan liderinin iç grubuna dâhil olmayı isteyecek, bunun için liderinin istediği görevleri yerine getirecektir. Çalışanın sergilediği bu çabaya karşılık vermek isteyen lider, çalışanlarıyla elindeki kaynakları paylaşarak onların kariyerlerinde ilerlemelerine ve örgüte olumlu katkıda bulunmalarına yardım edecektir. Bu bağlamda Wei vd. 'nin (2010) Çin'de özel bir firma üzerinde yaptığı çalışmada lider-üye etkileşiminin kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşması bu araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Son olarak, çalışanların liderleri ile oluşturdukları etkileşim düzeyinin onların bireysel yaratıcılıkları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Bkz. Ek-27). Lideri ile yüksek kalitede bir etkileşimin oluşması, çalışanın özgüvenini ve yaratıcılığını geliştirecektir. Liderleri tarafından takdir edilmek ve saygı duyulmak için çalışanların diğer bireylere kıyasla bir farklılık oluşturmaları gerekmektedir. Bu farklılığı oluşturmak için çalışanlar yeni fikirler, projeler ve ürünler geliştirme yoluna gidecektir. Bu durum ise çalışanların sürekli gelişim içerisinde olmasını ve dolayısıyla yaratıcılığının artmasını sağlayacaktır.

Araştırmada liderin politik becerisi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide etik liderliğin aracı rolü olup olmadığı test edilmiş ve etik liderliğin bu ilişkide tam aracı rol üstlendiği görülmüştür (Bkz. Şekil 2.17). Yoğun rekabet ortamında çevresindeki kişilerin isteklerini algılamaya, onlara talep ettikleri iletişimi ve anlayışı sağlamaya yardımcı olan bir yetenek olan politik beceriye sahip olma lider açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bunun yanında günümüz iş dünyasının rekabet şartları göz önüne alındığında özellikle işletme düzeyinde yolsuzlukların artması, çalışanlar arasındaki bireysel suç oranlarının yükselmesi, haksız rekabet uygulamaları, ayrımcılık ve kayırmacılık gibi pek çok olumsuz durumun oluştuğu da görülmektedir. Etik liderler,

bu olumsuz durumların oluşmasına fırsat vermeyen, örgüt içerisinde etik bir iklim oluşmasını sağlayan liderlerdir. Bu durumda eğer örgütte etik değerler başarıyla yerleştirilir ve etik bir iklim oluşursa liderin sahip olması gereken fazladan bir beceriye gerek olmadığı görülmüştür. İşletmelerde etik yönetim anlayışının oluşması, liderlerin politik beceriye sahip olma ihtiyacını gideren bir etki doğurmaktadır.

Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu Araştırmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Araştırmanın tek bir şehirde ve tek bir işletmede yapılması araştırmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle gelecekteki araştırmalarda farklı şehirlerde ve sektörlerde yer alan işletmelerden toplanacak verilerden yararlanılması önerilebilir.
- Araştırmanın hem özel sektör hem de kamu kurumlarında gerçekleştirilmesi ve sonuçların karşılaştırılması literatüre önemli katkılar sağlayabilir.
- Araştırmada kesitsel verinin toplanmış olması ve bulguların sadece örneklemin özellikleriyle sınırlı olması diğer bir kısıttır. Kesitsel araştırmada sadece bir defa veri toplanmakta ve elde edilen veriler çalışanın o anki psikolojik durumuna ve algısına bağlı olmaktadır. Bu durum araştırmada bir kısıt olarak kabul edilebilir.
- Araştırmalarda ele alınan değişkenler arasında ulusal kültürün ya da örgüt kültürünün özelliklerini ortaya koyan herhangi bir değişken bulunmamaktadır. Gelecek araştırmalarda kültürel değişkenler modele eklenerek ilişkiler incelenebilir.
- Bu araştırmada çalışanlar yöneticilerini değerlendirmiştir. Bunun yanında, yöneticilerin kendi yeteneklerini ve çalışanı ile ilişki düzeyini değerlendirdiği bir çalışmanın yapılması literatüre katkısı açısından önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004). "Leader Political Skill and Team Performance". *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Akaike, H. (1987). *Factor analysis and AIC*. In Selected Papers of Hirotugu Akaike (ss. 371-386). New York: Springer.
- Akın, S., Güngör, İ., Mendi, B., Şahin, N., Bizat, E. ve Durna, Z. (2007). "Üniversite Öğrenimlerini Sürdüren Hemşirelik Bölümü Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri ve İç-Dış Kontrol Odağı Algısı". *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 4(2), 30-36.
- Akkaya, T. (2015). *Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Samsun: On Dokuz Mayıs Üniversitesi.
- Akyol, A. K. (2003). "Drama ve Dramanın Önemi". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 179-190.
- Alayoğlu, N. (2015). "İş Ahlakı Ekseninde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik". Rana Atabey ve Öykü İyigün (Edit.), İçinde: *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik* (ss. 69-93), İstanbul: Beta Yayınları.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. (2002). "Toward A Political Theory of Leadership". *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751-796.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.

- Andrews, M. C., Witt, L. A. ve Kacmar, K. M. (2003). "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention". *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 357-369.
- Appelbaum, S. H. ve Hughes, B. (1998). "Ingratiation As a Political Tactic: Effects within the Organization". *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- Aronson, E. (2001). "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. ve Wilderom, C. P. (2005). "Career Success in a Boundaryless Career World". *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Arun, K., Türkay, B., Fen, G., Babacan, G., ve Ateş, N. (2014). "Yeni Teknolojilerin Yönetici Rollerini Üzerindeki Etkisini Saptama Üzerine Bir Araştırma". *Balkan Journal of Social Sciences*, 3(6), 113-129.
- Aryee, S. ve Chen, Z. X. (2006). "Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes". *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Samah, B. A. (2008). "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors". *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). "Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(9), 95-118.
- Atay, S. (2009). "Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi". Ömer Torlak (Edit.). 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009 (ss. 891-896), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

- Atay, S. (2010). "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti". *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Atwater, L. ve Carmeli, A. (2009). "Leader–Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work". *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Avolio, B. J., Kahai, S. ve Dodge, G. E. (2001). "E-Leadership: Implications for Theory, Research and Practice". *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Aydın, İ. P. (2014). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydıntan, B. (2009). "Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 257-274.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bao, X., Pan, W., Shi, M. ve Ji, M. (2013). "Life Satisfaction and Mental Health in Chinese Adults". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(10), 1597-1604.
- Bar-On, R. (1995). *EQ-I: The Emotional Quotient Inventory Manual: A Test of Emotional Intelligence*. New York: Multi-Health Systems.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, I. S. (2010). "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi". *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.

- Başar, U., Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2017). “Etik Liderlik Algısının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü” (Bildiri). 5. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 3-4 Kasım 2017, (ss.263-272), İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). “Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Bass, B. M. (1982). *Intensity of Relation, Dyadic-Group Considerations, Cognitive Categorization and Transformational Leadership*. Hunt J.G., Sekaran U., Schriesheim C. A. (edit). İçinde: *Leadership Beyond Established Views*, (ss. 142-150). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance: Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage Publications.
- Basu, R. ve 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.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bauer, T. N ve Green, S. G. (1996). “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bayrak, S. K. (2006). “Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu: İş Ahlâkının Kurumsallaşması”. *İş, Güç Endüstrileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(1), 57-71.
- Bayrakçı, E. (2017). “Kehanet Kendini Gerçekleştirir mi? Banka Çalışanlarının Pigmalyon, Golem ve Galatea Etkileri Üzerine Bir Olgubilim Araştırması”. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(4), 409-434.

- Bayraktar, A. N. (2014). *Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider Üye Etkisi Yoluyla Örgütsel Sessizliğe Etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M. ve Green, S. (2016). “A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators”. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Behram, N. (2015). *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bekiroğlu, Ç. (2017). *Psikolojik Danışmanlık Hizmeti Verenlerde Tükenmişlik Düzeyleri İle Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi.
- Bennis, W., Spreitzer, G. ve Cummings, T. (2001). *The Future of Leadership*. San Francisco: CA
- Bernas, K. H. ve Major, D. A. (2000). “Contributors to Stress Resistance”. *Psychology of Women Quarterly*, 24(2), 170-178.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., ve Jack Walker, H. (2007). “Is Personality Associated with Perceptions of LMX? An Empirical Study”. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(7), 613-631.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*. University Press of America.
- Beu, D. S. ve Buckley, M. R. (2004). “This is War: How the Politically Astute Achieve Crimes of Obedience through the Use of Moral Disengagement”. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 551-568.
- Billington, R. (2011). *Felsefeyi Yaşamak: Ahlak Düşüncesine Giriş*. (Çev. Abdullah Yılmaz) (ss.45-46). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Blake, R. R. ve McCause, A. A. (1991). *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*. Texas: Gulf Professional Publishing.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1979). "What's New with The Grid?". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 16(4), 41-46.
- Blau, P. (1964). *Power and Exchange in Social Life*. New York: J Wiley & Sons.
- Blickle, G., Wendel, S. ve Ferris, G. R. (2010). "Political Skill as Moderator of Personality–Job Performance Relationships in Socioanalytic Theory: Test of The Getting Ahead Motive in Automobile Sales". *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 326-335.
- Block, P. (1988). *The Empowered Manager: Positive Political Skills At Work*. CA: John Wiley & Sons.
- Bolat, O. İ. (2011). "Lider- Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi". *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2004). "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bowie, N. E. ve Schnieder, M. (2011). *Business Ethics For Dummies*. USA: John Wiley & Sons.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B. ve Adams, G. L. (2007). "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 1-14.
- Brinol, P. ve Petty, R. E. (2009). "Persuasion: Insights from the Self-Validation Hypothesis". *Advances in Experimental Social Psychology*, 41, 69-118.
- Brouer, R. L. (2007). *The Role of Political Skill in The Leadership Process-Work Outcomes Relationships* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Florida: The Florida State University College of Business.

- Brouer, R. L., Douglas, C., Treadway, D. C. ve Ferris, G. R. (2012). "Leader Political Skill, Relationship Quality, and Leadership Effectiveness: A Two-Study Model Test and Constructive Replication". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 185-198.
- Brouer, R. L., Duke, A., Treadway, D. C. ve Ferris, G. R. (2009). "The Moderating Effect of Political Skill on the Demographic Dissimilarity-Leader-Member Exchange Quality Relationship". *The Leadership Quarterly*, 20(2), 61-69.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. ve Tan, H. H. (2000). "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange". *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). "Ethical Leadership: A Review and Future Directions". *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2014). "Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership". *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, W., Birnstihl, E. A. ve Wheeler, D. W. (1996). "Leading Without Authority: An Examination of the Impact of Transformational Leadership Cooperative Extension Work Groups And Teams". *Journal of Extension*, 34(5), 145-165.
- Buell, J. M. (2009). "Ethics And Leadership: Setting The Right Tone And Structure Can Help Other In Their Decision Making". *Healthcare Executive*, 24(3), 54-56.
- Bülbül, H. ve Demirer, Ö. (2008). "Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri SERVQUAL ve SERVPERF'in Karşılaştırmalı Analizi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 181-198.
- Bulut, M. Ş. (2012). *Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishing.
- Bursalı, Y. M. ve Bağcı, Z. (2011). “Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- Byrne, Z. S., Dik, B. J. ve Chiaburu, D. S. (2008). “Alternatives To Traditional Mentoring In Fostering Career Success”. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 429-442.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Calabrese, R. L. ve Roberts, B. (2001). “The Promise Forsaken: Neglecting the Ethical Implications of Leadership”. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 267-275.
- Can, H. Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carnegie, D. (1936). *How to Win Friends and Influence People by Dale Carnegie*. USA: Gallery Books.
- Cashman, J., Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1976). “Organizational Understructure and Leadership: A Longitudinal Investigation of the Managerial Role-Making Process”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278-296.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama (2.bsk)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014). “Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 491-508.

- Çelik, V. (1993). "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi". *Amme İdare Dergisi*, 26(2), 135-145.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki". *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Certo, S. C. ve Certo, S. T. (2012). *Modern Management: Concepts and Skills (12.edit)*. New Jersey: Pearson Higher.
- Çetingöz, D. (2012). "Okul Öncesi Eğitimi Öğretmen Adaylarının Yaratıcı Drama Yöntemini Kullanmaya Yönelik Özyeterlikleri". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 131-142.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.
- Champoux, J. E. (1996). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Processes*: New York: West Publishing.
- Chandler, D. J. (2009). "The Perfect Storm of Leaders' Unethical Behavior: A Conceptual Framework". *International Journal of Leadership Studies*, 5(1), 69-93.
- Choi, D. (2013). *Differentiated Leader-Member Exchange and Group Effectiveness: A Dual Perspective*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). U.S.A: The University of Iowa.
- Chughtai, A. A. (2014). "Can Ethical Leaders Enhance Their Followers' Creativity?". *Leadership*, 12(2), 1-20.
- Cingöz, A. (2013). "Politik Yetenekler ve Öz Yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26, 153-179.
- Ciulla, J. B. (1995). "Leadership Ethics: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 5(1), 5-28.

- Cogliser, C. C. ve Schriesheim, C. A. (2000). "Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective". *Journal of Organizational Behavior*, 487-511.
- Cohen, A. ve Vigoda, E. (1998). "An Empirical Assessment of The Relationship between General Citizenship and Work Outcomes". *Public Administration Quarterly*, 21(4), 401-431.
- Cohen, A. ve Vigoda, E. (2000). "Do good citizens make good organizational citizens? An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship And Organizational Citizenship Behavior in Israel". *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- Cole, G. A. (2000). *Organisational Behaviour: Theory and Practice*. London: Cengage Learning.
- Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice (6. edit.)*. London: Cengage Learning.
- Connock, S. ve Johns, T. (1995). *Ethical Leadership*. London: Cromwell Pres.
- Costa, J. D. (1998). *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business*. MA: Addison-Wesley.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1995). "Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using: The Revised NEO Personality Inventory". *Journal of Personality Assessment*, 64, 21-50.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Daft, L. R. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (Çev. Ömür Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Yayınları (2007).
- Daft, R. L. (2010). *Management (9. ed.)*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Dal, L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). "Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.

- Damásio, B. F., Melo, R. L. P. D. ve Silva, J. P. D. (2013). "Meaning in Life, Psychological Well-Being and Quality of Life in Teachers". *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 23(54), 73-82.
- Dansereau, F., Cashman, J., ve Graen, G. (1973). "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers", *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G. ve 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.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective". *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Day, R. ve Allen, T. D. (2004). "The Relationship between Career Motivation and Self-Efficacy With Protégé Career Success". *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72-91.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (1999). *Human Resources Management* (6th Ed.). New York: John Wiley&Sons.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). "Hedonia, Eudaimonia, and Well-Being: An Introduction". *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1-11.
- DeJonge, T., Veenhoven, R., Kalmijn, W. ve Arends, L. (2016). "Pooling Time Series Based on Slightly Different Questions About the Same Topic Forty Years of Survey Research on Happiness and Life Satisfaction in the Netherlands". *Social Indicators Research*, 126(2), 863-891.
- DeLuca, J. R. (1992). *Political Savvy: Systematic Approaches to Leadership Behind The Scenes*. Hersham, PA: LRP.
- Deluga, R. J. (1994). "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.

- Deluga, R. J. ve Perry, J. T. (1994). "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges". *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Demir, Ö. (2003). *İktisat ve Ahlak*. Ankara: Liberte Yayınları.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Dhar, R. L. (2016). "Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy". *Tourism Management*, 57, 139-148.
- Diener, E. (2013). "The Remarkable Changes in the Science of Subjective Well-Being". *Perspectives on Psychological Science*, 8(6), 663-666.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). "The Satisfaction with Life Scale". *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. ve Smith, H. L. (1999). "Subjective Well-Being: Three Decades of Progress". *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W. ve Oishi, S. (2009). "New Measures Of Well-Being". İçinde: *Assessing Well-Being* (ss. 247-266). Dordrecht: Springer.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development". *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. ve Spangler, W. D. (2004). "Transformational Leadership And Team Performance". *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Dockery, T. M. ve Steiner, D. D. (1990). "The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange". *Group & Organization Studies*, 15(4), 395-413.
- Donalson, S. I. ve Bligh, M. C. (2006). "Rewarding Careers Applying Positive Psychological Science to Improve Quality of Work Life and Organizational Effectiveness". S. I. Donaldson, D. E. Berger ve K. Pezdek (Edit.), İçinde:

Applied Psychology: New Frontiers and Rewarding Careers (ss.277-295). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Dönmez, S. (2011). *Sınıf Öğretmenlerinin Fen ve Teknoloji Dersi Öz-Yeterlilik İnançlarının Denetim Odağına Göre Farklılığının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Dose, J. J. (1999). "The Relationship between Work Values Similarity and Team-Member and Leader-Member Exchange Relationships". *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 3(1), 20-32.

Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004). "An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness". *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.

Drazin, R., Glynn, M. A. ve Kazanjian, R. K. (1999). "Multilevel Theorizing About Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective". *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.

Drucker, P. F. (2000). "The Change Leader". *National Productivity Review*, 19(2), 13-20.

Dubrin, A. J. (2010). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills* (6. edit). Canada: Nelson Education.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward The Future". *Journal of Management*, 38, 1715-1759.

Dunegan, K. J., Duchon, D. ve 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.

Duyar, İ., Aydın, İ. ve Pehlivan, Z. (2009). "Analyzing Principal Influence Tactics from A Cross-Cultural Perspective: Do Preferred Influence Tactics and Targeted Goals Differ by National Culture?". Alexander W. Wiseman (Edit), *İçinde:*

Educational Leadership: Global Contexts and International Comparisons (International Perspectives on Education and Society, Volume 11) (ss. 191-221).

UK: Emerald Group Publishing Limited.

Efeoğlu, İ. E. ve Özgen, H. (2007). “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.

Efil, İ. (2010). *İşletmelerde, Yönetim ve Organizasyon (11. Baskı)*. Bursa: Dora Yayıncılık.

Eisenberger, R., Cotterell, N. ve Marvel, J. (1987). “Reciprocation İdeology”. *Journal of Personality And Social Psychology*, 53(4), 743-750.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Elstad, E., Christophersen, K. A. ve Turmo, A. (2011). “Social Exchange Theory as an Explanation of Organizational Citizenship Behaviour Among Teachers”. *International Journal of Leadership İn Education*, 14(4), 405-421.

Embry, K. (2010). *A Subordinate Description of the Experience of Working with a Supervisor That is Using Transformational Leadership: A Qualitative Study*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Minnesota: Capella University.

Enderle, G. (1987). “Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership”. *Journal of Business Ethics*, 6(8), 657-663.

Engle, E. M. ve Lord, R. G. (1997). “Implicit Theories, Self-Schemas and Leader-Member Exchange”. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.

Epitropaki, O ve Martin, R. (2015). “LMX and Work Attitudes: Is There Anything Left Unsaid or Unexamined?”, Talya N. Bauer ve Berrin Erdoğan (Edit.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (ss.139-156), USA: Oxford University Press.

Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). “From Ideal to Real: A Longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes”. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.

- Epitropaki, O., Kapoutsis, I., Ellen III, B. P., Ferris, G. R., Drivas, K. ve Ntotsi, A. (2016). "Navigating Uneven Terrain: The Roles of Political Skill and LMX Differentiation in Prediction of Work Relationship Quality and Work Outcomes". *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1078-1103.
- Epitropaki, O., ve Martin, R. (1999). "The Impact of Relational Demography on The Quality Of Leader-Member Exchanges and Employees' Work Attitudes and Well-Being". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 237-240.
- Eraslan, L. (2006). "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik". *Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-32.
- Erçetin Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaa.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2004). "Work Value Congruence And Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles Of Leader-Member Exchange And Perceived Organizational Support". *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Erdoğan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture". *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (10.bsk)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (15.bsk)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergeneli, A., Arı, G. ve Metin, S. (2007). "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers". *Journal of Business Research*, 60(1), 41-49.
- Ergün, E. ve Arslantürk, E. H. (2010). "Karşılıklı Amaç Bağlılığı, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Etkileri". *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(1), 147-177.

- Erkuş, A. (2011). “Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.
- Erkutlu, H. V. ve Karacaoğlu, K. (2015). “Algılanan Örgütsel Politika İle Çalışanın İşe Yabancılaşma İlişkisinde Çalışanın Politik Yetilerinin Düzenleyici Etkisi”. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs 2015, (ss. 897-902). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Erol, G. ve Boylu, Y. (2016). “Aşırı Rol Yükü: Neden-Sonuç Bağlamında Kuramsal Bir Değerlendirme”. *Journal of Business Research Turk*, 8(3), 154-169.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Estapa, A. L. (2009). *The Relationship Between the Transformational Leadership Characteristics of Principals, as Perceived by Teachers, and Student Achievement on Standardized Test*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). USA: Capella University.
- Evrin, E. ve Kunt. M. (2014). “Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkiler”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(43), 15-29.
- Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). “Patterns of Political Behavior in Organization”. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. ve Ferrell, L. (2015). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases (10.bsk)*. Stamford: Nelson Education.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., Perrewe, P. L. ve Atay, S. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi (2.bsk)*. İstanbul: Namar Yayınları.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A. ve Witt, L. A. (1999). “Development and Initial Validation of the Political Skill Inventory”. *Academy of Management*, 59th Annual National Meeting, 1288-1356.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D. ve Meurs, J. A. (2008). “Political Skill Construct and Criterion-Related

- Validation: A Two-Study Investigation”. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744-771.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B. ve King, T. R. (1994). “A Political Conceptualization of Managerial Behavior”. *Human Resource Management Review*, 4(1), 1-34.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P., Zhou, J. ve Gilmore, D. C. (1996). “Reactions of Diverse Groups to Politics in The Workplace”. *Journal of Management*, 22(1), 23-44.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M. ve Fitzgibbons, D. E. (1994). “Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of A Model”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 101-135.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L. ve Douglas, C. (2002). “Social Effectiveness in Organizations: Construct Validity and Research Directions”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49-63.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L. ve Munyon, T. P. (2012). “Political Skill in the Organizational Sciences”. Gerald R. Ferris ve Darren C. Treadway (Edit.), İçinde: *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (ss. 487-528). UK: Routledge Publisher.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. ve Frink, D. D. (2005). “Development and Validation of the Political Skill Inventory”. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). “Political Skill in Organizations”. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Filizöz, B. (2011). “Etik ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar”. Zeyyat Sabuncuoğlu (Edit.) İçinde: *İşletme Etiği* (ss.1-38), İstanbul: Beta Yayınları.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Frieder, R. E. (2014). *Leader Political Skill, Work Relationship Quality and Multi-Target Benefiting Outcomes: A Moderated Multi-Mediational Model* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). USA:The Florida State University.
- Frieder, R. E. ve Basik, K. J. (2017). "Political Skill, Behavioral Integrity and Work Outcomes: Test of a Multistage Model". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 65-82.
- Friedrich, T. (2010). *Leadership In Teams: Investigating How Team Network Impact The Use of Influence*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Oklohoma: University Of Oklohoma.
- Gannon, M. J. (1979). *Organizational behavior: A Managerial and Organizational*. Little Brown & Company.
- Geier, J. G. (1967). "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups". *Journal of Communication*, 17(4), 316-323.
- Gerçek, M., Atay, S. E. ve Dündar, G. (2015). "Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(11), 67-86.
- Gerstner, C. R ve Day, D. V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues". *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gill, A., Lapalme, M. ve Séguin, M. (2014). "When Politics Meets Ethics: How Political Skill Helps Ethical Leaders Foster Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Managerial Issues*, 26(3), 204-218.
- Glad, B. ve Blanton, R. (1997). "FW de Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership". *Presidential Studies Quarterly*, 27(3), 565-590.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J. ve Burns, J. M. (Eds.). (2004). *Encyclopedia of Leadership*. California: Sage Publications.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday & Company.

- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). “Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller”. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 133-156.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Göksel, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2016). “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 721-747.
- Goldberg, C. ve McKay, P. F. (2015). “Diversity and LMX Development”. Talya N. Bauer ve Berrin Erdoğan (Ed.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (ss.381- 410). USA: Oxford University Press.
- Goleman, D. P. (1995). “Emotional İntelligence: Why it Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement”. *Learning*, 24(6), 49-50.
- Gomez, C. A. ve Rosen, B. (2001). “The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment”. *Group & Organizational Management*, 26, 53-69.
- Gonzalez-Roma, V. (2015). “Leader–Member Exchange and Organizational Culture and Climate”. Talya N. Bauer ve Berrin Erdoğan (Ed.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (ss.311-333). USA: Oxford University Press.
- Gözütok, N. (01.01.2012). “Politik Olan Yükseliyor”. *Capital Dergisi*, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/politik-olan-yukseliyor-haberdetay-8030>.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). “Toward a Psychology of Dyadic Organizing”. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-238.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1991). “The Transformation of Professionals Into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making”. *Management Department Faculty Publications*, 16, 25-39.

- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective". *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. ve Cashman, J. F. (1975). "A Role-Making Model Of Leadership In Formal Organizations: A Developmental Approach". *Leadership Frontiers*, 143, 165.
- Gredler, M. E. (1994). *Designing And Evaluating Games And Simulations: A Process Approach*. USA: Gulf Publishing Company.
- Green, S. G., Anderson, S. E. ve 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.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). "Effects Of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, And Career Outcomes". *Academy Of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Greguras, G. J. ve 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.
- Griffin, R. W. (2013). *Management (Eleventh Edition)*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. ve Smith, D. B. (2004). "Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics". *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
- Gronn, P. (1997). "Leading for Learning: Organizational Transformation and the Formation of Leaders". *Journal of Management Development*, 16(4), 274-283.
- Gu, Q., Tang, T. L. P. ve Jiang, W. (2015). "Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context". *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529.

- Gül, H. (2016). “İş ve Çalışma Yaşamında Etik ve Ahlakla İlgili Kavramlar Üzerine Bir Tartışma”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(36), 522-535.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri Açısından Liderlik*. İstanbul: Ocak Yayınları.
- Güney, S. (2006). “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 135-148.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (3. bsk)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hair, J. F., Black, W., Anderson, R., Babin, B. R. ve Tahtam, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis with Readings*. London: Mcmillan Book Company.
- Halis, M., Durmaz, M., Uğurlu, Ö. Y. ve Şencay, B. (2006). “Girişimci Kişilik ve Politik Davranış”. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Mayıs 2006, (ss.361-371), Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi.
- Hall, J., Johnson, S., Wsocki, A. ve Kepner, K. (1997). “Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates”. *Cooperative Extension Service Institute of Food And Agricultural Sciences*, 1-5.
- Hamurcu, H. (2011). *Ergenlerin Yetkinlik İnançları ve Psikolojik İyi Oluşlarını Yordamada Psikolojik İhtiyaçlar*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L. ve Dunford, B. B. (2013). “Ethical Leadership: Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective”. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 435-449.
- Harris, J. N. (2017). *Leader Political Skill and Work Relationship Favorability: An Examination of Mediating Characteristics and Follower Outcomes*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Florida: Florida State Üniversitesi.

- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Brouer, R. L. (2009). "LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction". *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2373-2395.
- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Eplion, D. M. (2007). "Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes". *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. ve Witt, L. A. (2005). "An Examination of the Curvilinear Relationship between Leader-Member Exchange and Intent to Turnover". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363-378.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. ve Shaw, J. D. (2007). "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness". *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278.
- Harris, O. F. ve Hartman, H. J. (2002). *Organizational Behaviour*. NY: The Haworth Press.
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. UK: Springer.
- Harrison, D. A., Price, K. H. ve Bell, M. P. (1998). "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface -and Deep- Level Diversity on Work Group Cohesion", *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harter, S. (1999). *The Construction of The Self: A Developmental Perspective*. New York: Guilford Press.
- Harvey, P., Harris, K. J., Kacmar, K. M., Buckless, A. ve Pescosolido, A. T. (2014). "The Impact Of Political Skill On Employees' Perceptions Of Ethical Leadership". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 5-16.
- Heller, D., Watson, D., ve Ilies, R. (2004). "The Role of Person versus Situation in Life Satisfaction: A Critical Examination". *Psychological Bulletin*, 130(4), 574-600.
- Helvacı, M. A. (2010). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri". *Journal of World of Turks*, 2(1), 391-410.

- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C. ve Chaudhry, A. (2009). "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes". *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.
- Heslin, P. A. (2003). "Self- and Other-Referent Criteria of Career Success". *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
- Hochwarter, W. A., Rogers, L. M., Summers, J. K., Meurs, J. A., Perrewé, P. L. ve Ferris, G. R. (2009). "Personal Control Antidotes to the Strain Consequences of Generational Conflict as a Stressor: A Two-Study Constructive Replication and Extension". *Career Development International*, 14(5), 465-486.
- Hodson, C. (2001). *Psychology and Work*. United Kingdom: Psychology Press.
- Hollander, E. P. (1980). "Leadership and Social Exchange Processes". Gergen K. J., Greenberg M. S. ve Willis, R. H. (Ed.), İçinde: *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. Plenum (ss. 103–11). Boston: Springer Publishing.
- Holmbeck, G. N. (1997). "Toward Terminological, Conceptual and Statistical Clarity in the Study of Mediators and Moderators: Examples from the Child-clinical and Pediatric Psychology Literatures". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599.
- Hooper, D. T. ve Martin, R. (2008). "Beyond Personal Leader–Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions". *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.
- Horner, M. (1997). "Leadership Theory: Past, Present and Future". *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?". *Journal Of Management*, 23(3), 409-473.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1992). "The Ethics Of Charismatic Leadership: Submission Or Liberation?". *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus Of Control, And Support For Innovation: Key Predictors of

- Consolidated-Business-Unit Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Howell, J. M. ve 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), 680-694.
- Hu, Y., Zhu, L., Li, J., Maguire, P., Zhou, M., Sun, H. ve Wang, D. (2018). “Exploring The Influence Of Ethical Leadership On Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety And Psychological Empowerment Influence Employees’ Willingness To Speak Out”. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10.
- Hui, C., Law, K. S. ve Chen, Z. X. (1999). “A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader–Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.
- İçke, M. A. ve İçke, B. T. (2011). “Finans ve Etik”. Zeyyat Sabuncuoğlu (Edit.), İçinde: *İşletme Etiği* (ss. 165-196). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ilgın, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). “Leader-member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- İşcan, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11(6), 160-177.
- İşgör, İ. Y. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Muhafazakâr Yaşam Tarzları İle Psikolojik İyi Oluşlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

- İskele, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5.bsk)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World Of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Jarc, R. (2009). "Josephson Institute Of Ethics Releases Study On High School Character And Adult Conduct". www.josephoninstitute.org.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., ve Hochwarter, W. A. (2008). "Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication". *Human Performance*, 21(2), 138-157.
- Jex, S. M. ve Britt, W. T. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach (2. bsk)*. Canada: John Wiley ve Sons.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal Perception*. New York: W. H. Freeman.
- Joo, B. K., Yang, B. ve McLean, G. N. (2014). "Employee Creativity: The Effects Of Perceived Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, Job Autonomy, And Proactivity". *Human Resource Development International*, 17(3), 297-317.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Finkelstein, S. (2011). "Someone to Look Up to: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership". *Journal of Management*, 39(3), 660-683.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T.A. Higgins, C. A. Thorensen, C. J. Barrick, M. R. (1999). "The Big Five Personality, Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span". *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.

- Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (1997). "Further Validation of The Perceptions of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation". *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., ve Tepper, B. J. (2013). "Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill". *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J. ve Zivnuska, S. (2011). "Fostering Good Citizenship through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics". *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633-642.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S. ve Anthony, W. P. (1999). "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension". *Human Relations*, 52(3), 383-416.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. ve Brymer, R. A. (1999). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales". *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2016). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş* (18.bsk). İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict And Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. bsk). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. ve De Hoogh, A. H. (2011). "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure". *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). "Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İşsellik Statüsünün Aracılık Rolü". *Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.

- Kang, D. S. ve Stewart, J. (2007). "Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction". *Leadership ve Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Kant, I. (2007). *Etik Üzerine Dersler*. (Çev. Oğuz Özügül) (2. Baskı), İstanbul: Pencere Yayınları.
- Kanungo, R. N. (2001). "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Kara, H. (2016). "Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri Özelinde Bir Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16, 77-96.
- Karabay, M. E. (2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karabey, C. N. (2014). *İşyerinde Dışlanma*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Karip, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). "Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Katı, Y. (2016). *İşgörenlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. Bsk). New York: John Wiley ve Sons.
- Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2012). "Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Kazman, N. (2013). *A Mixed Methods Explanatory Case Study Of Managers' Perceptions of Their Political Skill Development In A Large Utility Company in*

- Western United States*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). California: University of La Verne.
- Keller, T. ve Dansereau, F. (1995). "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective". *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Kesen, M. (2016). "Öğretim Elemanlarının İşe Yabancılaşmasının Etik Liderlik ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Uygulamalı Bir Çalışma". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(22), 118-134.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). "Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions". *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007- 1022.
- Kılavuz, R. (2003). *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kılıç, T. (2017). *Etik ve Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kim, J. G. ve Lee, S. Y. (2011). "Effects of Transformational and Transactional Leadership on Employees' Creative Behaviour: Mediating Effects of Work Motivation and Job Satisfaction". *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(2), 233-247.
- Kim, T. G., Lee, J. K. ve Lee, J. H. (2013). "Do İnterpersonal Relationships Still Matter For Turnover İntention? A Comparison Of South Korea And China". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 966-984.
- Kim, T. T., Karatepe, O. M., Lee, G. ve Lee, C. K. (2017). "Leader Political Skill and Casino Dealer Morale: The Mediating Role of Follower Perceptions of Leader-Member Exchange". *Service Business*, 11(3), 665-692.
- Kim, W. G. ve Brymer, R. A. (2011). "The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes and Firm Performance", *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kinicki, A. J. ve Vecchio, R. P. (1994). "Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment and Locus of Control". *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.

- Kirby, P. C., Paradise, L. V. ve King, M. I. (1992). "Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership". *The Journal Of Educational Research*, 85(5), 303-311.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do Traits Matter?". *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Koca, D. A. (2013). *Bir Aile Eğitim Programının Evli Annelerin Evlilik Doyumu, Evlilikte Sorun Çözme Becerisi ve Psikolojik İyi Oluşuna Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği (14.bsk)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kotter, J. P. (1985). *Power And Influence: Beyond Formal Authority*. New York: Free Press.
- Kovacs, A. (2007). *The Leisure Personality: Relationships between Personality, Leisure Satisfaction and Life Satisfaction*. Indiana: Indiana University.
- Kozlowski, S. W. J. ve Ilgen, D. R. (2006). "Enhancing The Effectiveness of Work Groups and Teams". *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E. ve Astrove, S. L. (2015). "Consequences of High LMX: Career Mobility and Success". Talya N. Bauer ve Berrin Erdoğan (Ed.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (ss. 241-262). USA: Oxford University Press.
- Krishnan, V. R. (2005). "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership and Value System". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 14-21.
- Kuçuradi, İ. (1988). *Uludağ Konuşmaları: Özgürlük, Ahlak, Kültür Kavramları*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Kurchner-Hawkins, R. ve Miller, R. (2006). "Organizational Politics: Building Positive Political Strategies in Turbulent Times". Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory (Edit.), İçinde: *Handbook of Organizational Politics* (ss.328-351). UK: Edward Elgar Publishing.

- Kuzucu, Y. (2006). *Duyguları Fark Etmeye ve İfade Etmeye Yönelik Bir Psikoeğitim Programının, Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Farkındalık Düzeylerine, Duyguları İfade Etme Eğilimlerine, Psikolojik ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). "Social Exchange Theory and Research on Business-To-Business Relational Exchange". *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lane, C. ve Glassman, A. (2007). "Bigger And Better? Scaling Up And İnnovation İn Health Aid". *Health Affairs*, 26(4), 935-948.
- Lapierre, L. M. ve Hackett, R. D. (2007). "Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554.
- Law, K. S., Wong, C. S. ve Song, L. J. (2004). "The Construct And Criterion Validity Of Emotional İntelligence And İts Potential Utility For Management Studies". *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483.
- Law-Penrose, J. C., Wilson, K. S. ve Taylor, D. (2015). "Leader-Member Exchange (LMX) from the Resource Exchange Perspective: Beyond Resource Predictors and Outcomes of LMX", Talya N. Bauer ve Berrin Erdoğan (Ed.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (ss. 55-78), USA: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1995). "Psychological Stress İn The Workplace". Rick Crandall, Pamela L Perrewe (Edit.), İçinde: *Occupational Stress: A Handbook*, (ss. 3-14). USA: Taylor & Francis Publishing.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A. ve Legood, A. (2015). Psychological Entitlement And Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role Of Ethical Leadership. İçinde: *Academy of Management Proceedings* (ss. 1094- 1098). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

- Lee, D., Choi, Y., Youn, S. ve Chun, J. U. (2017). "Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence". *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57.
- Li, N., Liang, J. ve Crant, J. M. (2010). "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective". *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.
- Liao, H., Lui, D. ve Loi, R. (2010). "Looking At Both Sides Of The Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective On The Joint Effects Of Relationship And Quality Of Differentiation On Creativity". *Academy of Management Journal*, 53, 1090-1109.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership". *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development". *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Erdoğan, B., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2006). "Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance". *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-120.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2000). "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., ve Stilwell, D. (1993). "A Longitudinal Study on The Early Development of Leader-Member Exchanges". *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Linton, R. (1936). *The Study of Man*, Appleton-Century-Crofts. New York: Inc.

- Liu, Y., Ferris, G. R., Treadway, D. C., Prati, M. L., Perrewé, P. L. ve Hochwarter, W. A. (2006). "The Emotion of Politics and the Politics of Emotions: Affective and Cognitive Reactions to Politics as a Stressor". Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory (Edit.), İçinde: *Handbook of Organizational Politics* (ss. 161-186). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B. ve Xu, J. (2007). "Dispositional Antecedents and Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four-Study Investigation with Convergence". *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165.
- Loi, R., Chan, K. W. ve Lam, L. W. (2014). "Leader-Member Exchange, Organizational Identification and Job Satisfaction: A Social Identity Perspective". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature". *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lunenburg, F. C. (2010). "Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on The Leadership Process". *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2010). *Leadership Theory, Application & Skill Development*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior* (3. Edt.). USA: McGraw Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12 edition)*. U.S.A: McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M. ve Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real Managers*. Cambridge: Ballinger.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A. ve Zhou, J. (2013). "Linking Ethical Leadership to Employee Creativity: Knowledge Sharing and Self-Efficacy as Mediators". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(9), 1409-1419.

- Mainiero, L. A. (1994). "On Breaking the Glass Ceiling: The Political Seasoning of Powerful Women Executives". *Organizational Dynamics*, 22(4), 5-20.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T. ve Gardner, P. D. (1995). "A longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and The Moderating Effects of Role Development Factors". *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418-431.
- Mardanov, I. T., Heischmidt, K. ve Henson, A. (2008). "Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 159-175.
- Marquardt, D. J. (2015). *An Analysis of the Interplay Between Goal Orientation and Ethical Leadership and the Theoretical Processes through which Ethical Leadership Influences Work Outcomes*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Texas: The University of Texas.
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G. ve Topakas, A. (2010). "A Review of Leader Member Exchange Research: Future Prospects and Directions". Gerard. P. Hodgkinson ve Kevin J. Ford (Ed.), İçinde: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 35-88). UK: Wiley-Blackwell.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. ve 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.
- Martinaityte, I. ve Sacramento, C. A. (2013). "When Creativity Enhances Sales Effectiveness: The Moderating Role of Leader-Member Exchange". *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Maslyn, J. M. ve Fedor, D. B. (1998). "Perceptions of Politics: Does Measuring Different Foci Matter?". *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 645-653.
- Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001). "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality". *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.

- Masterson, S. S. ve Lensges, M. (2015). "Leader–Member Exchange and Justice". Talya N. Bauer ve Berrin Erdoğan (Ed.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (ss.67-86). USA: Oxford University Press.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve 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.
- Mavisu, H. (2010). *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Mayer, J. D. Salovey, P. ve Caruso, D.R. (1997). "*The Multifactor Emotional Intelligence Scale*". Erişim adresi: <http://www.eiconsortium.org/measures/meis.htm>.
- Mayes, B. T. ve Allen, R. W. (1977). "Toward a Definition of Organizational Politics". *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Mehra, A. ve Schenkel, M. T. (2008). "The Price Chameleons Pay: Self-monitoring, Boundary Spanning and Role Conflict in the Workplace". *British Journal of Management*, 19(2), 138-144.
- Menguc, B. ve Auh, S. (2008). "Conflict, Leadership and Market Orientation". *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 34-45.
- Mengüşoğlu, T. (1965). *Değişmez Değerler ve Değişen Davranışlar*. İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. ve Xu, L. (2012). "The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?". *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653.
- Miner, J. B. (2007). *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*. New York: M.E. Sharpe.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). "The Organization As Political Arena". *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Moneta, G. B. ve Siu, C. M. Y. (2002). "Trait Intrinsic and Extrinsic Motivations, Academic Performance and Creativity in Hong Kong College Students". *Journal of College Student Development*, 43(5), 664-683.
- Morganson, V. J., Major, D. A. ve Litano, M. L. (2017). "A Multilevel Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Work-Family Outcomes". *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 379-393.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R. ve Pautsch, G. (2005). "The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments". *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
- Moss, J. A. (2010). "Testing the Relationship between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model". *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 155-174.
- Muchinsky, P. M. (1993). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mumcu, A. (2017). "Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar". Sema Polatçı ve Kubilay Özyer (Edit.), İçinde: *21. Yüzyılda Örgütsel Davranış* (ss.193-218). İstanbul: Beta Yayınları.
- Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N. ve Nieto, M. (2008). "An Examination Of Individual Factors And Employees' Creativity: The Case Of Spain". *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33.

- Murphy, S. E. ve Ensher, E. A. (1999). "The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader-Member Exchange Quality". *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Erdogan, B. (2003). "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships". *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Nahavandi, A. (2008). *The Art and Science of Leadership (fifth edition)*, USA: Pearson Education.
- Nahrgang, J. D. ve Seo, J. J. (2015). "How and Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX". Talya N. Bauer ve Berrin Erdoğan (Ed.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (ss.87-118). USA: Oxford University Press.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. ve Ilies, R. (2009). "The Development of Leader-Member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships over Time". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. (2009). "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field". *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Newton, P. (2016). *Leadership Theories: Leadership Skills*. bookboon.com.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1999). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Florida: The Dryden Press.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice (seventh edition)*. USA: Sage Publication.

- O'donnell, M. E. (2009). *The Influence Of Leader Behaviors On The Leader-Member Exchange Relationship*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). New York: State University of New York at Albany.
- Oğuzhan, T. (2015). *Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work". *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Olsson, L., Hemlin, S. ve Pousette, A. (2012). "A Multi-Level Analysis of Leader-Member Exchange and Creative Performance in Research Groups". *The Leadership Quarterly*, 23(3), 604-619.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Öneren, M. (2008). "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Ordun, G. ve Aktaş, H. (2014). "Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astarlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 120-135.
- Özdaşlı, K. ve Derya, S. (2011). "Etik ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar". Zeyyat Sabuncuoğlu (Edit.), İçinde: *İşletme Etiği* (ss. 67-84). İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5.bsk). Bursa: Ekin Yayınları.
- Özutku, H. (2007). "Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki". *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.

- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Palestini, E. D. (2009). *From Leadership Theory to Practice: A Game Plan for Success As a Leader*. UK: R&L Education.
- Pamukçu, B. (2011). *The Investigation of Counseling Self-Efficacy Levels of Counselor Trainees*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Orta Doğu Üniversitesi.
- Pan, W., Sun, L. Y. ve Chow, I. H. S. (2012). “Leader-Member Exchange And Employee Creativity: Test Of A Multilevel Moderated Mediation Model”. *Human Performance*, 25(5), 432-451.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995). “Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences”. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pauli, J., Chambel, M. J., Capellari, M. R. ve Rissi, V. (2017). “Motivation, Organisational Support and Satisfaction with Life for Private Sector Teachers in Brazilian Higher Education”. *Higher Education Quarterly*, 72(2), 107-120.
- Pavot, W. ve Diener, E. (2008). “The Satisfaction with Life Scale and The Emerging Construct of Life Satisfaction”. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137-152.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. ve Anthony, W. P. (2000). “Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors”. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 115-123.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Stoner, J. S. ve Brouer, R. L. (2007). “The Positive Role of Political Skill in Organizations”. Debra L. Nelson ve Cary L. Cooper (Edit.), İçinde: *Positive Organizational Behavior* (ss. 117-128). London: SAGE Publications.
- Perrewé, P. L., Young, A. M. ve Blass, F. R. (2002). “Mentoring Within The Political Arena”. Ferris G. R., Buckley M. R. ve Fedor D. B. (Edit.), İçinde: *Human*

Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes (4. bsk) (ss. 343-355). NJ: Prentice Hall.

- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J. ve Ralston, D. A. (2004). "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict". *Academy of Management Journal*, 47(1), 141-152.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., Zinko, R. ve Hochwarter, W. A. (2005). "Political Skill: An Antidote in the Role Overload-Strain Relationship". *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 239-250.
- Petty, R. E. ve Cacioppo, J. T. (1986). "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion". *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123-205.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Powers: Understanding Power in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It And Others Don't*. New York: Harper Collins Publishers.
- Phillips, A. S. ve Bedeian, A. G. (1994). "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes". *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006). "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics". *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pieper, A. (2012). *Etiğe Giriş* (2.bsk). (Çev. Veysel Atayman ve Gönül Sezer). Ankara: Ayrıntı Yayınları.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study". *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors". *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pops, G. (2006). "The Ethical Leadership Of George C. Marshall". *Public Integrity*, 8(2), 165-185.
- Prasad, L. ve Rubenstein, A. H. (1992). "Conceptualizing Organizational Politics as a Multidimensional Phenomenon: Empirical Evidence from a Study of Technological Innovations". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39(1), 4-12.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). USA: Louisiana State University.
- Raykov, T. (1997). "Estimation Of Composite Reliability For Congeneric Measures". *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184.
- Rice, D. ve Shields-Dutton, K. (2017). "Showing that you care. An integration of leader political skill, ethical leadership, and support". *Academy of Management Proceeding*, (Bildiri), <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2017.16336abstract>.
- Ritzer, G. (2013). *Modern Sosyoloji Kuramları (7. bsk)*. (Çev. Himmət Hültür). Ankara: De Ki Yayıncılık.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management (11. edit.)*. USA: Pearson Education.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). "Örgütsel Davranış" (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları (2003).
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. ve Coulter, M. K. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. (Çev. Edit. Adem Öğüt, 8. basımdan çeviri), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Roberts, R. D., Zeidner, M. ve Matthews, G. (2001). "Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions". *Emotion*, 1(3), 196-231.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. ve 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), 1097-1130.
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Mooney, C. H., Near, J. P., Baldwin, T. T., Bommer, W. H. ve Rubin, R. S. (2005). "Life satisfaction and student performance". *Academy of Management Learning & Education*, 4(4), 421-433.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias J.-S., & Morin, E. M. (2008). "Social Interactions at Work and Psychological Health: The Role of Leader-Member Exchange and Work Group Integration". *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1755-1777.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias, J. S. ve Morin, E. M. (2008). "Social Interactions at Work and Psychological Health: The Role of Leader-Member Exchange and Work Group Integration". *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777.
- Ruiz, P., Ruiz, C. ve Martínez, R. (2011). "Improving the "Leader-Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response". *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608.
- Ryff, C. D. (1989). "Happiness is Everything, or is it? Explorations on The Meaning of Psychological Well-Being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Sadler, P. (2003). *Leadership: Styles, Role Models, Qualities, Behaviours, Concepts*. London: Cogan Page.
- Sagas, M. ve Cunningham G. B. (2004). "Treatment Discrimination in College Coaching: Its Prevalence and Impact on The Career Success of Assistant Basketball Coaches". *International Sports Journal*, 8(1), 76-88.

- Sağnak, M. (2010). “Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik İklim Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(2), 1113-1152.
- Şahin, F. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şahin, F. T. (2015). “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Öz Düzenleme Yeterliliklerinin İncelenmesi”. *International Journal Of Science Culture And Sport*, 3(4), 425-438.
- Şahin, N. H., Basim, H. N. ve Çetin, F. (2009). “Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı”. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2), 153-163.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). “Emotional Intelligence”. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Saris, W. E. (2001). “The Relationship between Income and Satisfaction: The Effect of Measurement Error and Suppressor Variables”. *Social Indicators Research*, 53(2), 117-136.
- Scandura, T. A. (1999). “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). “Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention”, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986). “When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence”, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., Dimotakis, N. ve Peng, A. C. (2012). “Embedding Ethical Leadership Within and Across Organization Levels”. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn R. N. ve Uhl-Bien M. (2010). *Organizational Behavior (11. Ed.)*. America: John Wiley & Sons.

- Schimmack, U., Diener, E. ve Oishi, S. (2002). "Life-Satisfaction is a Momentary Judgment and a Stable Personality Characteristic: The Use of Chronically Accessible And Stable Sources". *Journal of Personality*, 70(3), 345-384.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). "Leader Member Exchange Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data Analytic Practices". *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. ve Blank, H. (2005). "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Findings in the US". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Seaver, D. S. (2010). *Effect of Transformational Leadership in a Cross-Cultural Organization: A Case Study*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). USA: Capella University.
- Segrin, C. ve Taylor, M. (2007). "Positive Interpersonal Relationships Mediate the Association between Social Skills and Psychological Well-Being". *Personality and Individual Differences*, 43, 637-646.
- Semadar, A., Robins, G. ve Ferris, G. R. (2006). "Comparing the Validity of Multiple Social Effectiveness Constructs in the Prediction of Managerial Job Performance". *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 443-461.
- Şen, M. L. (2012). *Kamu Görevlileri Etik Rehberi*. Ankara: Başbakanlık Kurulu Kamu Görevlileri Etik Rehberi.
- Şentürk, F. K. (2017). "Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü ve Dini Yönelim: Antalya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 186-206.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Sığırı, Ü. ve Başar, U. (2015). "Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma". 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 14-16 Mayıs 2015 (ss.606-612), Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.

- Siguaw, J. A. (2000). *Introducing Lisrel: A Guide For The Uninitiated*. London: Sage Publication.
- Snyder, M. (1974). "Self-monitoring of Expressive Behavior". *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537.
- Snyder, M. (1987). *Public Appearances, Private realities: The Psychology of Self-Monitoring*. U.S: New York.
- Snyder, M. (1987). *Public Appearances/Private Realities: The Psychology Of Self-Monitoring*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Sobel, M. E. (1982). "Asymptotic Confidence Intervals For İndirect Effects İn Structural Equation Models". *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). "Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Sonnentag, S. ve Pundt, A. (2015). "Leader–Member Exchange From A Job-Stress Perspective". Talya N. Bauer ve Berrin Erdoğan (Ed.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (ss. 189-218). USA: Oxford University Press.
- Spangenberg, H. ve Theron, C. C. (2005). "Promoting Ethical Follower Behaviour through Leadership of Ethics: The Development of The Ethical Leadership Inventory (ELI)". *South African Journal of Business Management*, 36(2), 1-18.
- Sparr, J. L. ve Sonnentag, S. (2008). "Fairness Perceptions of Supervisor Feedback, LMX, and Employee Well-Being at Work". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). "Process and Structure in Leader-Member Exchange". *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical Leadership* (8.Edt.). Newyork: Jossey-Bass.
- Sun, P. Y. ve Anderson, M. H. (2012). "Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public Leadership". *The Leadership Quarterly*, 23(3), 309-323.

- Sung, S. Y. ve Choi, J. N. (2009). "Do Big Five Personality Factors Affect Individual Creativity? The Moderating Role of Extrinsic Motivation". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(7), 941-956.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (5. edit). Boston: Pearson Publishing.
- Tabuk, M. E. (2009). *Elit Sporcularda İş-Aile Çatışması ve Yaşam Tatmini İlişkilerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tanner, C., Bruegger, A., Van Schie, S. ve Leberer, C. (2010). "Actions Speak Louder than Words: The Benefits of Ethical Behaviors of Leaders". *Journal of Psychology*, 218, 225-233.
- Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2016). "5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 463-493.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2008). "Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi". *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(2), 26-34.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E. ve Fidan, E. (2016). "Etik Liderliğin Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi". *1. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, 13-15 Ekim 2016*, (ss.2541- 2562). Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. ve Taylor, M. S. (2005). "Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations". *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Terakya, G. ve Ocakçı, A. F. (2013). *Etik Konulardan Seçmeler*. İstanbul: İstanbul Tıp Kitapevi.

- Terblanche, N. S. ve Boshoff, C. (2006). "The Relationship between a Satisfactory In-Store Shopping Experience and Retailer Loyalty". *South Africa Journal of Business Management*, 37(2), 33-43.
- Thomas, D. R. (2006). "A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data". *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tierney, P. (2015). "LMX and Creativity". Talya N. Bauer ve Berrin Erdoğan (Edit.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (ss.175-188). USA: Oxford University Press.
- Toor, S. R. ve Ofori, G. (2009). "Ethical Leadership: Examining the Relationships with the Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture". *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Toplu, M. (2007). "Kütüphaneciliğin Etik Sorunu ve Türkiye Yaklaşımı". *Türk Kütüphaneciliği*, 21(2), 186-217.
- Treadway, D. C., Bentley, J. R., Wallace, A. S., Seitz, S. R. ve Shaughnessy, B. A. (2013). "Relationships and Organizational Politics". Rachel L. Morrison ve Helena D. Cooper-Thomas (Edit.), İçinde: *Relationships in Organizations: A Work Psychology Perspective* (ss. 47-75). U.S: Palgrave Macmillan.
- Treadway, D. C., Bentley, J. R., Williams, L. R. ve Wallace, A. S. (2014). "The Skill to Lead: The Role of Political Skill in Leadership Dynamics". David V. Day (Edit.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (ss. 505-544). England: Oxford University Press.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Adams, G. L., Duke, A. B. ve Williams, L. A. (2010). "The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior", *Social Networks*, 32(2), 138-147.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004). "Leader Political Skill and Employee Reactions". *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.

- Trevino, L. K. ve Brown, M. E. (2014). "Ethical Leadership". David V. Day (Edit.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (ss. 524-539), England: Oxford University Press.
- Treviño, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside And Outside The Executive Suite". *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. (2000). "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership". *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. ve Tripoli, A. M. (1997). "Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?". *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tsui, A. S., Xin, K. R. ve Egan, T. D. (1995). "Relational Demography: The Missing Link in Vertical Dyad Linkage". Susan Jackson ve Marian Ruderman (Edit.), İçinde: *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for A Changing Workplace* (ss. 97-129), Washington: American Psychological Association.
- Tu, Y. ve Lu, X. (2016). "Work-to-life Spillover Effect of Leader–Member Exchange in Groups: The Moderating Role of Group Power Distance and Employee Political Skill". *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1873-1889.
- Turban, D. B. ve Jones, A. P. (1988). "Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects and Mechanisms". *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.

- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D. ve Köse, T. (2015). “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi”. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Uhl-Bien, M. (2003). “Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development”. İçinde: S. Murphy ve R. Riggio (Eds.), *The Future of Leadership Development* (ss. 129-147). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Ünsar, S. (2014). *Leadership and Communication: A Case from Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey*. Switzerland: Springer.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi: SPSS 10.0-12.0 for windows*. İstanbul: Detay yayıncılık.
- Ürek, D. (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Üstüner, M., Demirtaş, H., Cömert, M. ve Özer, N. (2009). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Algıları”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(17), 1-16.
- Uygur, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.
- Valle, M. (2006). “The Power of Politics Why Leaders Need to Learn the Art of Influence?”. *Leadership in Action*, 26(2), 8-12.
- Van Breukelen, W., Konst, D. ve Van Der Vlist, R. (2002). “Effects of LMX and Differential Treatment on Work Unit Commitment”. *Psychological Reports*, 91(1), 220-230.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M. ve De Cremer, D. (2015). “Ethical Leadership And Follower Organizational Deviance: The

- Moderating Role Of Follower Moral Attentiveness.” *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- Vasudevan, D. (1993). *Developing a Model for Predicting the Career Intentions of Undergraduate Engineering Students* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). UK: University of Cincinnati.
- Velasquez, M. G. (2014). *Business Ethics: Concepts & Cases* (7.bsk), UK: Pearson Education.
- Vigoda-Gadot, E. ve Beerli, I. (2012). “Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and The Cost of Organizational Politics”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596.
- Vigoda-Gadot, E. ve Talmud, I. (2010). “Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support”. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.
- Volmer, J., Spurk, D. ve Niessen, C. (2012). “Leader-Member Exchange (LMX), Job Autonomy, And Creative Work Involvement”. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.
- Wagner, III. J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Wallace, R. A. ve Wolf, A. (1995). *Contemporary Sociological Theory: Continuing the Classical Tradition* (4.bsk). New Jersey: Prentice Hall.
- Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). “Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety”. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). “Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy and Organizational Identification”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W. and Christensen, A. L. (2012). "Ethical Leadership and Group in-role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice". *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve 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.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J. ve Conti, R. (2008). "The Implications of two Conceptions of Happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the Understanding of Intrinsic Motivation". *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.
- Waters, M. (2008). *Modern Sosyoloji Kuramları (1.bsk)*. (Çev. Zafer Cirhinlioğlu). İstanbul: Gündoğan Yayınları.
- Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988). "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales". *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Wayne, S. J. ve Ferris, G. R. (1990). "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study". *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Wayne, S. J. ve Green, S. A. (1993). "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior". *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. ve Graf, I. K. (1999). "The Role Of Human Capital, Motivation And Supervisor Sponsorship In Predicting Career Success". *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577-595.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve 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. ve 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), 590-598.
- Wei, L. Q., Liu, J., Chen, Y. Y. ve Wu, L. Z. (2010). "Political Skill, Supervisor-Subordinate Guanxi and Career Prospects in Chinese Firms". *Journal of Management Studies*, 47(3), 437-454.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Wilhelm, C. C., Herd, A. M. ve Steiner, D. D. (1993). "Attributional Conflict Between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects". *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 531-544.
- Williamson, B. (2001). "Creativity, the Corporate Curriculum and The Future: A Case Study". *Futures*, 33(6), 541-555.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Physica-Verlag Publisher: Berlin.
- Yalçın, B., Tetik, S. ve Açıkgöz, A. (2010). "Yükseköğretim Öğrencilerinin Problem Çözme Becerisi Algıları ile Kontrol Odağı Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 19-27.
- Yaman, A. (2010). "İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik liderlik". *Denetim*, 5, 9-16.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yetim, Ü. (1991). *Kişisel Projelerin Organizasyonu ve Örüntüsü Açısından Yaşam Doyumu*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi.
- Yidong, T. ve Xinxin, L. (2013). "How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation". *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.

- Yıldırım, D. ve Aycan, Z. (2008). “Nurses’ Work Demands and Work–Family Conflict: A Questionnaire Survey”. *International Journal of Nursing Studies*, 45(9), 1366-1378.
- Yıldız, K. (2018). “Üniversite Öğrencilerinde Politik Beceri ve Sosyal Kaytarma”. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 59-80.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Yolaç, S. (2011). “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yu, D. ve Liang, J. (2004). “A New Model for Examining the Leader-Member Exchange (LMX) Theory”. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yuan, L., Vu, M. C. ve Nguyen, T. T. N. (2018). “Ethical Leadership, Leader-Member Exchange And Voice Behavior: Test Of Mediation And Moderation Processes” (Bildiri). 2. *International Conference on Management Engineering Software Engineering and Service Sciences*, 13-15 Ocak 2018 (ss. 33-42). China: Wuhan.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5. Bsk). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8. edit.). USA: Pearson Education.
- Zaleznik, A. ve Kets de Vries, M. F. (1975). *Power And The Corporate Mind*. Houghton Mifflin.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement”. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

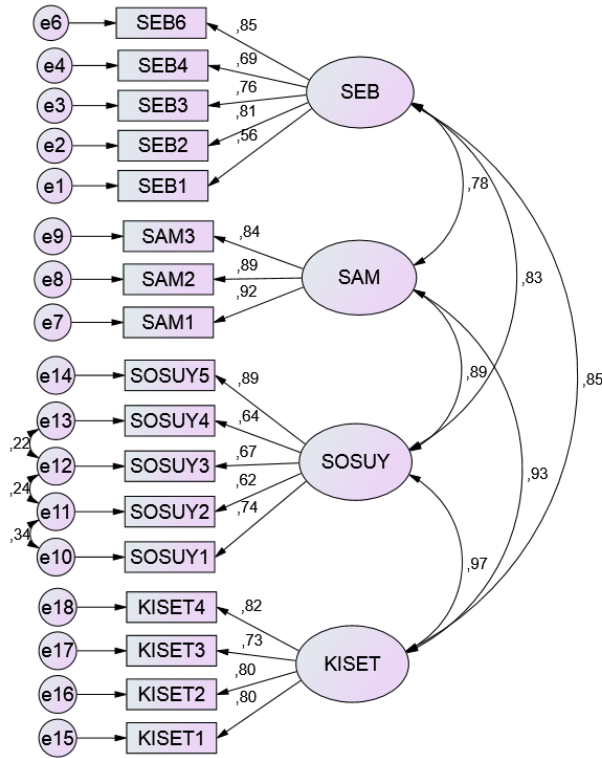
- Zhang, X., Walumbwa, F. O., Aryee, S., ve Chen, Z. X. G. (2014). “Retraction Notice to: Ethical Leadership, Employee Citizenship and Work Withdrawal Behaviors: Examining Mediating and Moderating Processes”. *The Leadership Quarterly*, 24, 1181-1182.
- Zhang, Z., Wang, M. ve Shi, J. (2012). “Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange”. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111–130.
- Zhao, H., Kessel, M. ve Kratzer, J. (2014). “Supervisor–Subordinate Relationship, Differentiation, and Employee Creativity: A Self-Categorization Perspective”. *The Journal of Creative Behavior*, 48(3), 165-184.
- Zhou, J. ve George, J. M. (2003). “Awakening Employee Creativity: The role of leader Emotional Intelligence”. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.

EKLER**EK 1. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksi Sonuçları (2.Aşama)**

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,354 |
| RMSEA | 0,08 > | ,080 |
| CFI | 0,90 < | ,942 |
| GFI | 0,85 < | ,873 |
| SRMR | 0,08 > | ,0432 |
| AGFI | 0,80 < | ,725 |

EK 2. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları (3. Aşama)

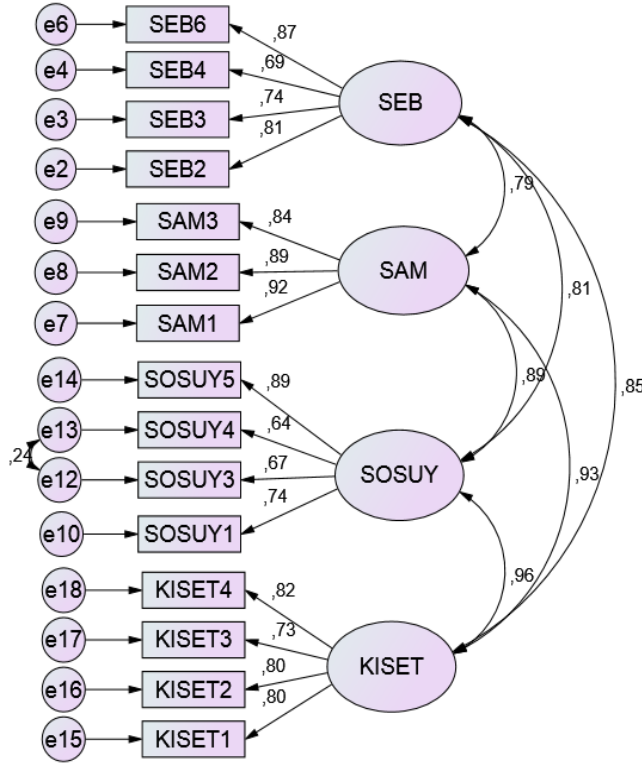
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,285 |
| RMSEA | 0,08 > | ,078 |
| CFI | 0,90 < | ,946 |
| GFI | 0,85 < | ,876 |
| SRMR | 0.08 > | ,0418 |
| AGFI | 0,80 < | ,827 |



Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3.Aşama)

EK 3. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksi Sonuçları (4. Aşama)

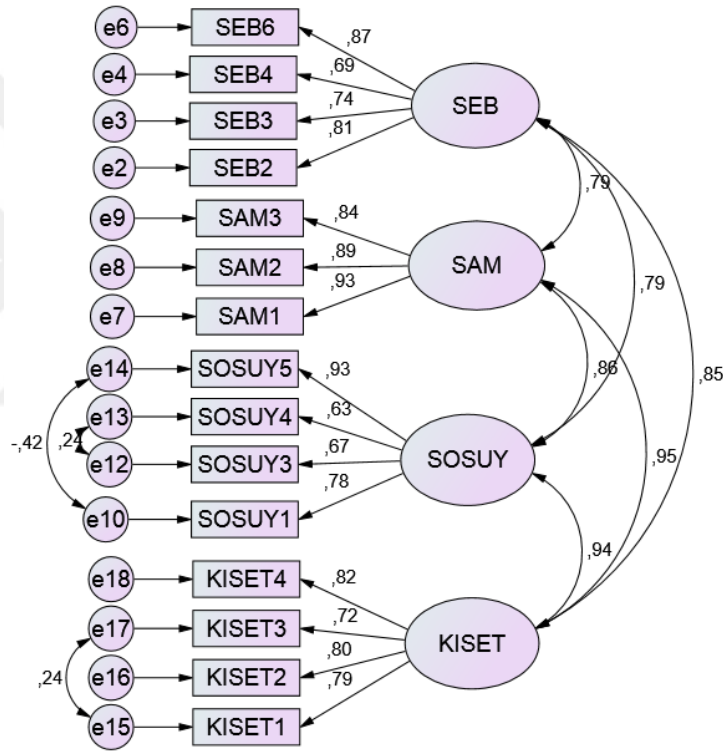
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,459 |
| RMSEA | 0,08 > | ,083 |
| CFI | 0,90 < | ,949 |
| GFI | 0,85 < | ,884 |
| SRMR | 0,08 > | ,0393 |
| AGFI | 0,80 < | ,832 |



Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarımı Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi (4. Aşama)

EK 4. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları (5. Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,302 |
| RMSEA | 0,08 > | ,079 |
| CFI | 0,90 < | ,956 |
| GFI | 0,85 < | ,894 |
| SRMR | 0,08 > | ,0379 |
| AGFI | 0,80 < | ,844 |



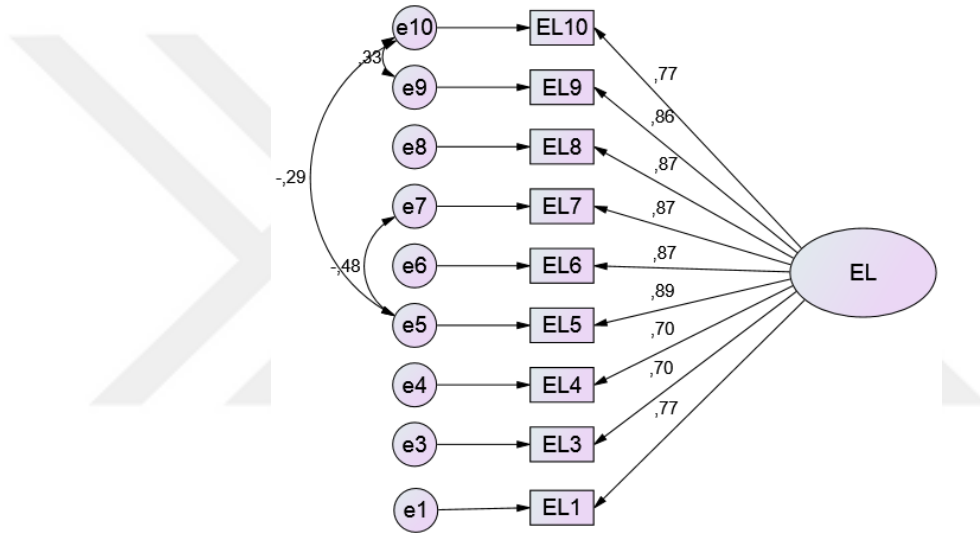
Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (5.Aşama)

EK 5. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksi Sonuçları (2.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,267 |
| RMSEA | 0,08 > | ,125 |
| CFI | 0,90 < | ,944 |
| GFI | 0,85 < | ,892 |
| SRMR | 0,08 > | ,0356 |
| AGFI | 0,80 < | ,820 |

EK 6. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksi Sonuçları (3.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,737 |
| RMSEA | 0,08 > | ,091 |
| CFI | 0,90 < | ,974 |
| GFI | 0,85 < | ,937 |
| SRMR | 0.08 > | ,0356 |
| AGFI | 0,80 < | ,883 |



**Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör Analizi
(3.Aşama)**

**EK 7. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulatoryı Faktör Analizi
(4.Aşama)**

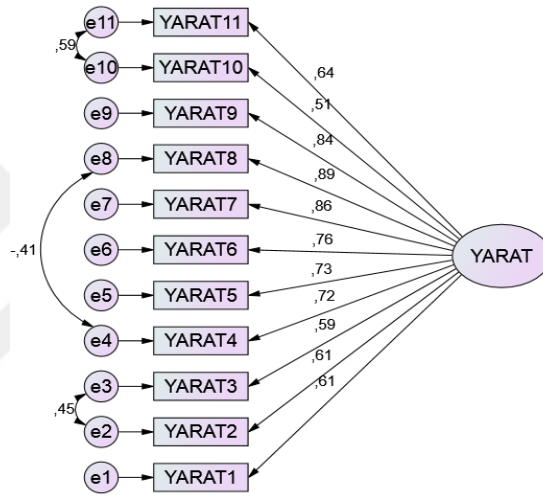
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|------------------|-----------------------------------|---------------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 3,184 |
| RMSEA | 0,08 > | ,102 |
| CFI | 0,90 < | ,974 |
| GFI | 0,85 < | ,943 |
| SRMR | 0,08 > | ,0280 |
| AGFI | 0,80 < | ,879 |

**EK 8. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi
(5.Aşama)**

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 3,599 |
| RMSEA | 0,08 > | ,111 |
| CFI | 0,90 < | ,978 |
| GFI | 0,85 < | ,954 |
| SRMR | 0,08 > | ,0251 |
| AGFI | 0,80 < | ,883 |

EK 9. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (2. Aşama)

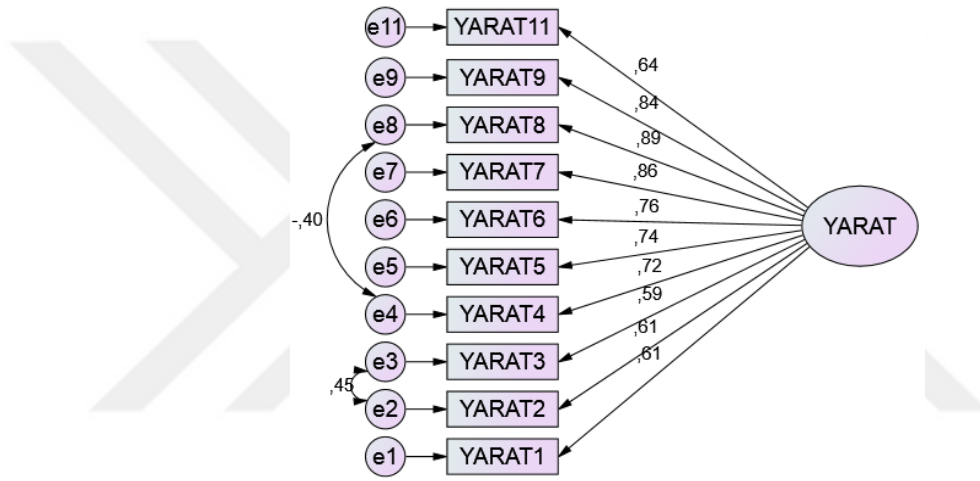
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,314 |
| RMSEA | 0,08 > | ,126 |
| CFI | 0,90 < | ,911 |
| GFI | 0,85 < | ,867 |
| SRMR | 0,08 > | ,0575 |
| AGFI | 0,80 < | ,786 |



**Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi
(2.Aşama)**

EK 10. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (3. Aşama)

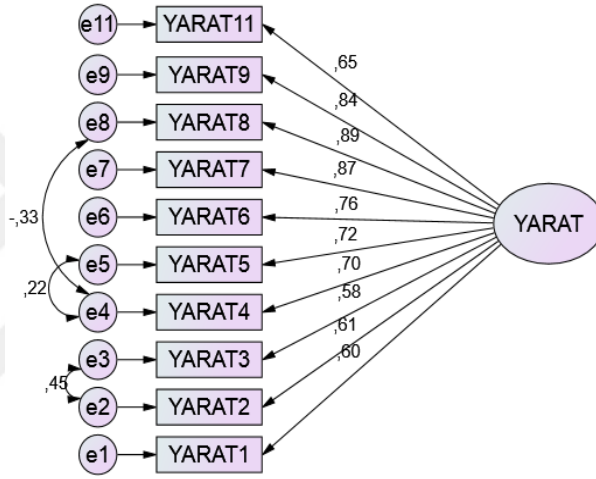
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,789 |
| RMSEA | 0,08 > | ,134 |
| CFI | 0,90 < | ,907 |
| GFI | 0,85 < | ,856 |
| SRMR | 0,08 > | ,0663 |
| AGFI | 0,80 < | ,761 |



Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Doğrulayıcı Faktör Analizi (3.Aşama)

EK 11. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri (4.Aşama)

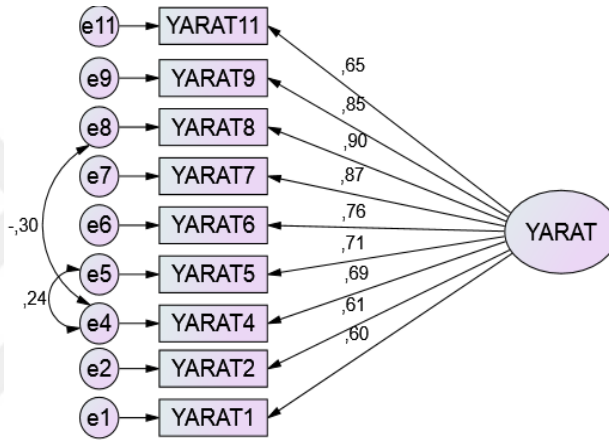
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,686 |
| RMSEA | 0,08 > | ,133 |
| CFI | 0,90 < | ,913 |
| GFI | 0,85 < | ,865 |
| SRMR | 0,08 > | ,0673 |
| AGFI | 0,80 < | ,767 |



Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi (4.Aşama)

EK 12. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (5.Aşama)

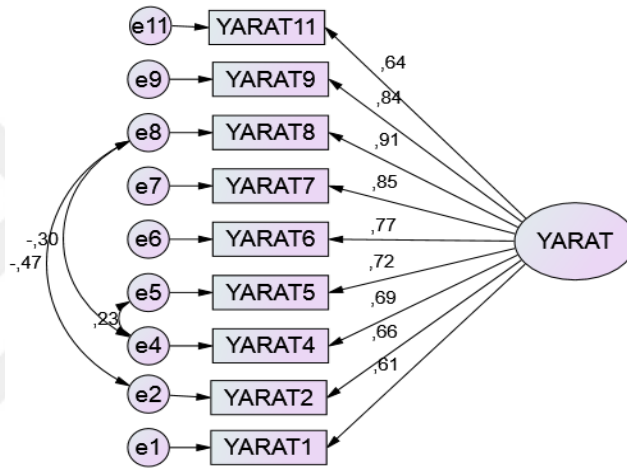
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,751 |
| RMSEA | 0,08 > | ,134 |
| CFI | 0,90 < | ,921 |
| GFI | 0,85 < | ,876 |
| SRMR | 0,08 > | ,0603 |
| AGFI | 0,80 < | ,777 |



Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Doğrulayıcı Faktör Analizi (5.Aşama)

EK 13. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri (6.Aşama)

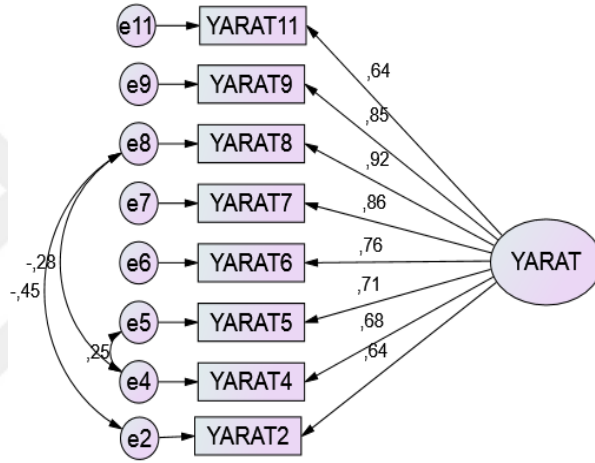
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 3,919 |
| RMSEA | 0,08 > | ,118 |
| CFI | 0,90 < | ,941 |
| GFI | 0,85 < | ,906 |
| SRMR | 0,08 > | ,0518 |
| AGFI | 0,80 < | ,823 |



Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi (6.Aşama)

EK 14. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (7.Aşama)

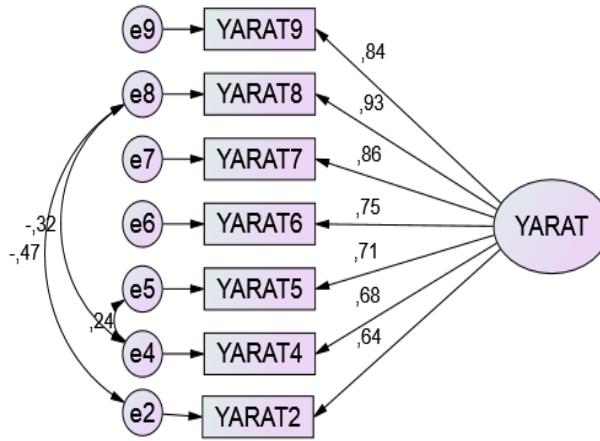
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 3,662 |
| RMSEA | 0,08 > | ,113 |
| CFI | 0,90 < | ,958 |
| GFI | 0,85 < | ,933 |
| SRMR | 0,08 > | ,0439 |
| AGFI | 0,80 < | ,858 |



Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Doğrulayıcı Faktör Analizi (7.Aşama)

EK 15. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Uyum İndeksleri (8.Aşama)

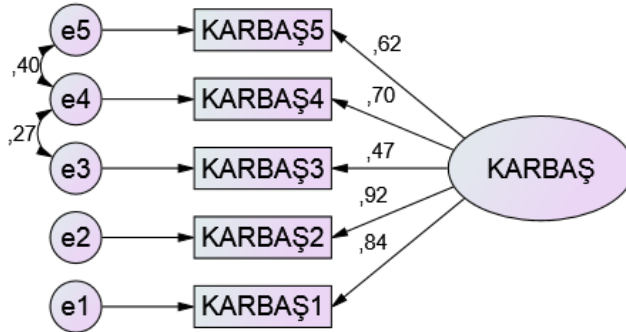
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,753 |
| RMSEA | 0,08 > | ,134 |
| CFI | 0,90 < | ,958 |
| GFI | 0,85 < | ,935 |
| SRMR | 0,08 > | ,0464 |
| AGFI | 0,80 < | ,835 |



Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Oluşan Doğrulayıcı Faktör Analizi (8.Aşama)

**EK 16. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri
(2.Aşama)**

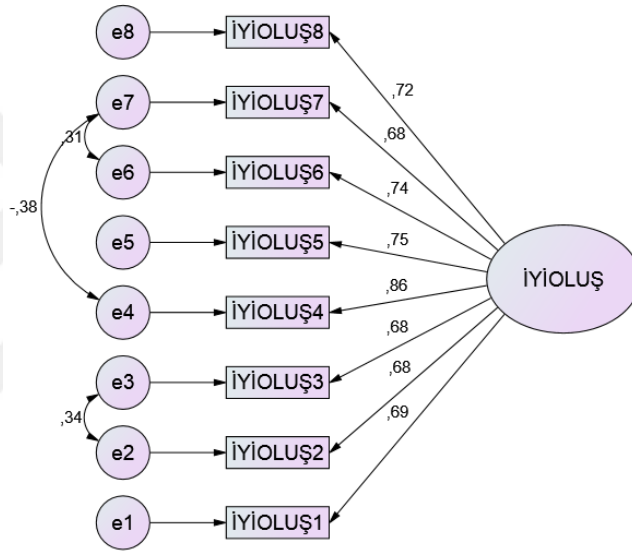
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 1,039 |
| RMSEA | 0,08 > | ,014 |
| CFI | 0,90 < | 1,000 |
| GFI | 0,85 < | ,994 |
| SRMR | 0,08 > | ,0133 |
| AGFI | 0,80 < | ,971 |



**Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi
(2.Aşama)**

**EK 17. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri
(2.aşama)**

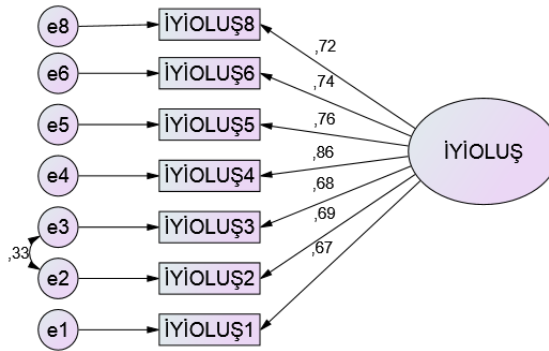
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,152 |
| RMSEA | 0,08 > | ,123 |
| CFI | 0,90 < | ,942 |
| GFI | 0,85 < | ,928 |
| SRMR | 0.08 > | ,0498 |
| AGFI | 0,80 < | ,849 |



**Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör Analizi
(2.Aşama)**

EK 18. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarım Sonrası Uyum İndeksleri (3.Aşama)

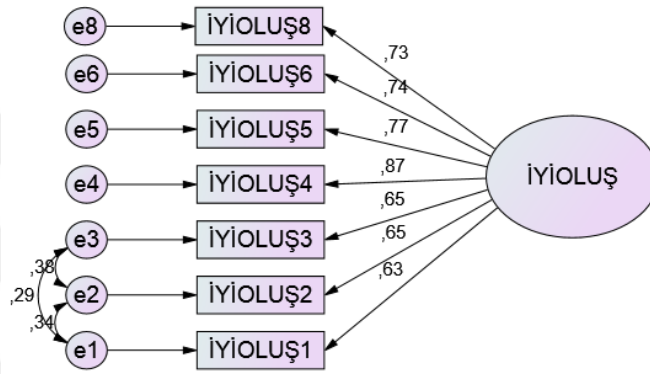
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 4,760 |
| RMSEA | 0,08 > | ,134 |
| CFI | 0,90 < | ,937 |
| GFI | 0,85 < | ,927 |
| SRMR | 0.08 > | ,0514 |
| AGFI | 0,80 < | ,843 |



Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarım Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi (3.Aşama)

**EK 19. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri
(4.Aşama)**

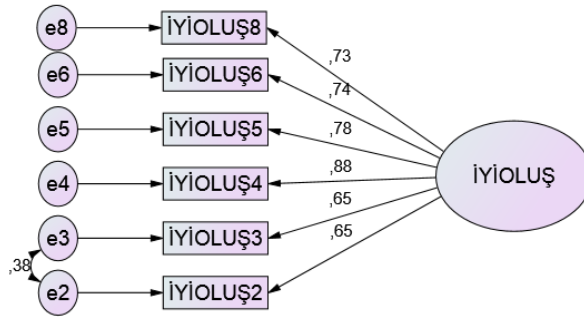
| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 3,142 |
| RMSEA | 0,08 > | ,101 |
| CFI | 0,90 < | ,969 |
| GFI | 0,85 < | ,957 |
| SRMR | 0.08 > | ,0313 |
| AGFI | 0,80 < | ,890 |



**Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi
(4.Aşama)**

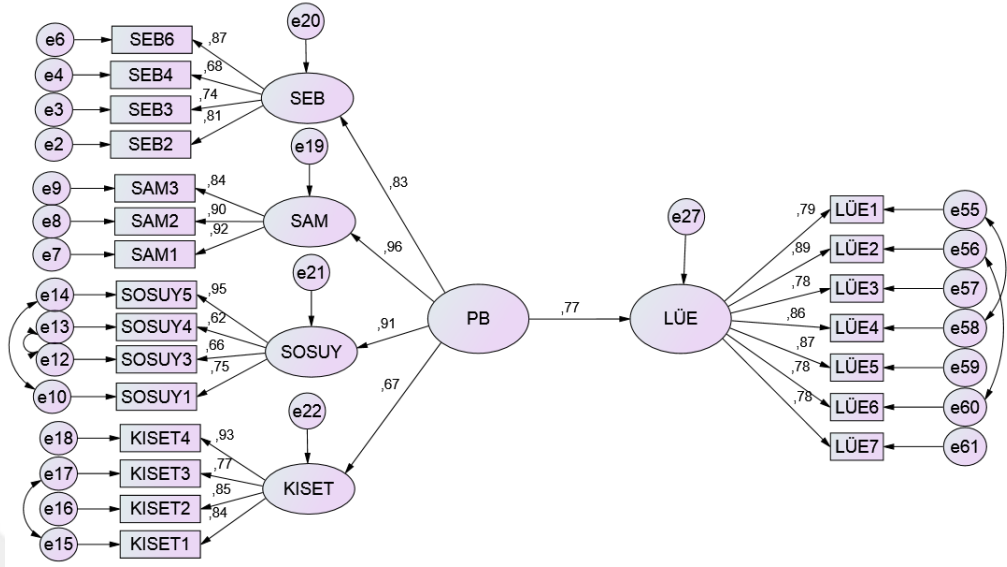
EK 20. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarım Sonrası Uyum İndeksleri (5.Aşama)

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|--------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 3,459 |
| RMSEA | 0,08 > | ,108 |
| CFI | 0,90 < | ,969 |
| GFI | 0,85 < | ,960 |
| SRMR | 0,08 > | ,0323 |
| AGFI | 0,80 < | ,895 |



Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarım Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi (5.Aşama)

EK 21. Politik Becerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi



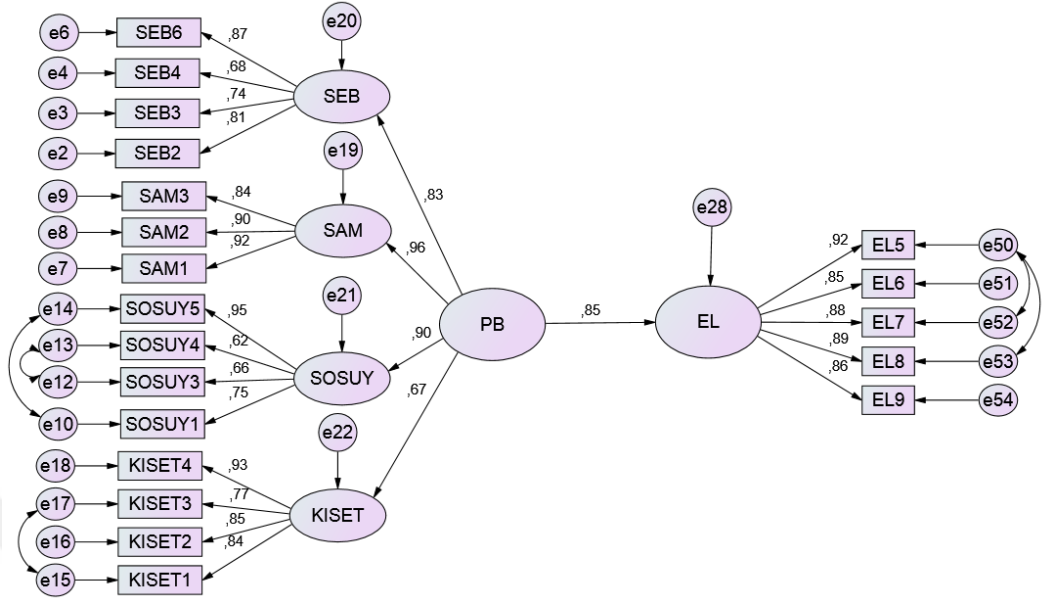
Uyum İndeksleri

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 3,340 |
| RMSEA | 0,08 > | ,072 |
| CFI | 0,90 < | ,877 |
| GFI | 0,85 < | ,807 |
| SRMR | 0,08 > | ,1010 |
| AGFI | 0,80 < | ,756 |

Kestirim Sonuçları

| Yordanan Değişken | Etki | Yordayan Değişken | β | Standart β . | T Değeri (C.R) | P |
|-------------------|------|-------------------|---------|--------------------|----------------|-----|
| SEB | <--- | PB | ,656 | ,831 | 12,782 | *** |
| SAM | <--- | PB | 1,000 | ,956 | | |
| SOSUY | <--- | PB | ,990 | ,908 | 16,423 | *** |
| KİSET | <--- | PB | 1,018 | ,667 | 10,226 | *** |
| LÜE | <--- | PB | ,862 | ,771 | 11,846 | *** |

EK 22. Politik Becerinin Etik Liderliğe Etkisi



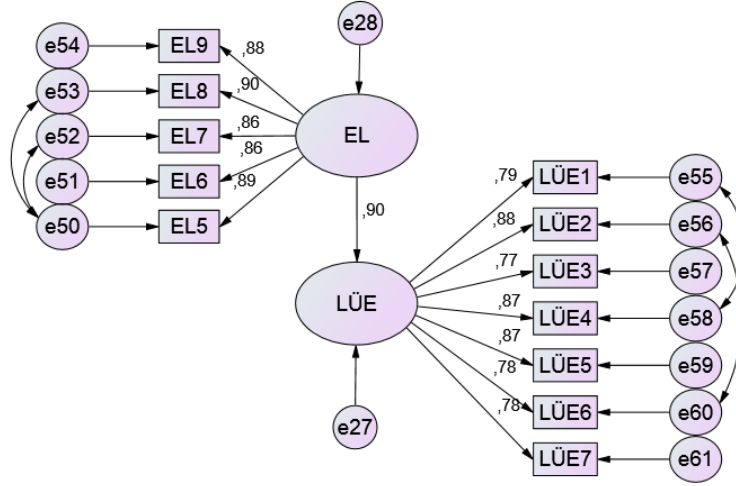
Uyum İndeksleri

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-----------|--------------------------------|--------------|
| X^2/sd | $3 < x^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 3,419 |
| RMSEA | 0,08 > | ,072 |
| CFI | 0,90 < | ,902 |
| GFI | 0,85 < | ,853 |
| SRMR | 0,08 > | ,1020 |
| AGFI | 0,80 < | ,769 |

Kestirim Sonuçları

| Yordanan Değişken | Etki | Yordayan Değişken | β | Standart β . | T Değeri (C.R) | P |
|-------------------|------|-------------------|---------|--------------------|----------------|-----|
| SEB | <--- | PB | ,656 | ,831 | 12,782 | *** |
| SAM | <--- | PB | 1,000 | ,959 | | *** |
| SOSUY | <--- | PB | ,982 | ,902 | 16,763 | |
| KİSET | <--- | PB | 1,020 | ,669 | 10,379 | *** |
| EL | <--- | PB | ,924 | ,853 | 14,033 | *** |

EK 23. Etik Liderliğin Lider-Üye Etkileşiminin Üzerine Etkisi



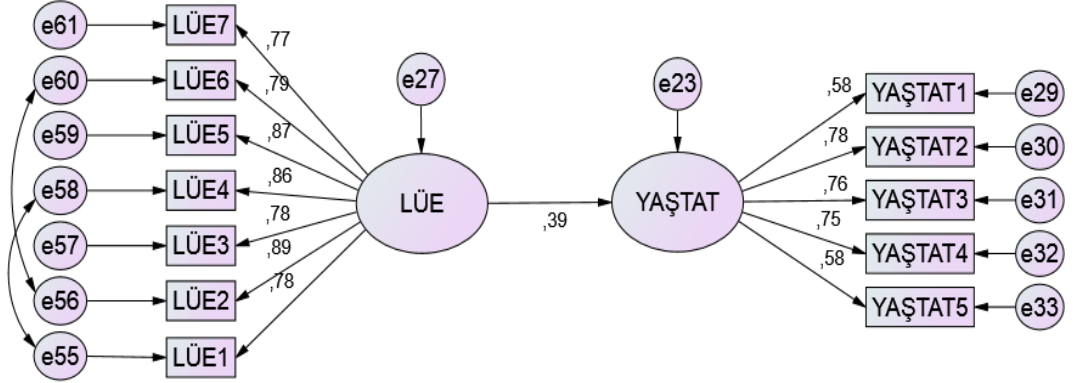
Uyum İndeksleri

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,001 |
| RMSEA | 0,08 > | ,069 |
| CFI | 0,90 < | ,979 |
| GFI | 0,85 < | ,928 |
| SRMR | 0,08 > | ,0277 |
| AGFI | 0,80 < | ,886 |

Kestirim Sonuçları

| Yordanan Değişken | Etki | Yordayan Değişken | β | Standart β . | t Değeri (C.R) | P |
|-------------------|------|-------------------|-------------|--------------------|----------------|------------|
| LÜE | <--- | EL | ,923 | ,899 | 15,568 | *** |

EK 24. Lider-Üye Etkileşiminin Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi



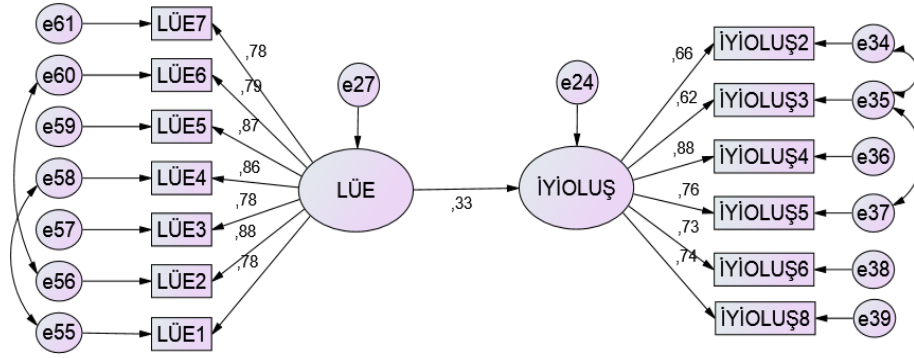
Uyum İndeksleri

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 1,550 |
| RMSEA | 0,08 > | ,051 |
| CFI | 0,90 < | ,981 |
| GFI | 0,85 < | ,940 |
| SRMR | 0,08 > | ,0512 |
| AGFI | 0,80 < | ,909 |

Kestirim Sonuçları

| Yordanan Değişken | Etki | Yordayan Değişken | β | Standart β . | t Değeri (C.R) | P |
|-------------------|------|-------------------|-------------|--------------------|----------------|------------|
| YAŞTAT | <--- | LÜE | ,349 | ,392 | 5,097 | *** |

EK 25. Lider-Üye Etkileşiminin Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi



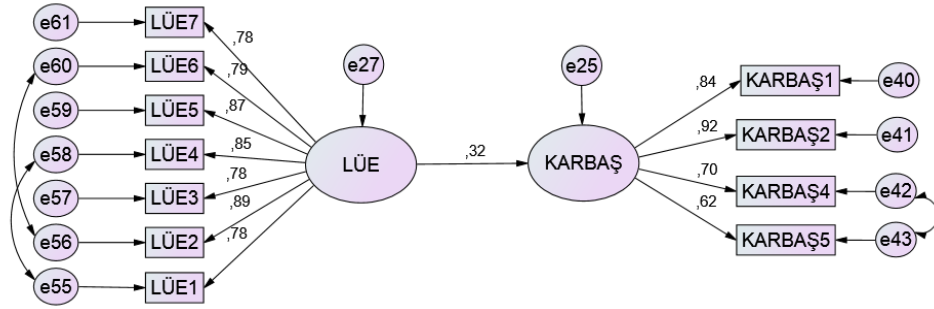
Uyum İndeksleri

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 2,008 |
| RMSEA | 0,08 > | ,069 |
| CFI | 0,90 < | ,967 |
| GFI | 0,85 < | ,923 |
| SRMR | 0,08 > | ,0668 |
| AGFI | 0,80 < | ,884 |

Kestirim Sonuçları

| Yordanan Değişken | Etki | Yordayan Değişken | β | Standart β . | t Değeri (C.R) | P |
|-------------------|------|-------------------|---------|--------------------|----------------|-----|
| İYİOLUŞ | <--- | LÜE | ,233 | ,327 | 4,473 | *** |

EK 26. Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Başarısı Üzerine Etkisi



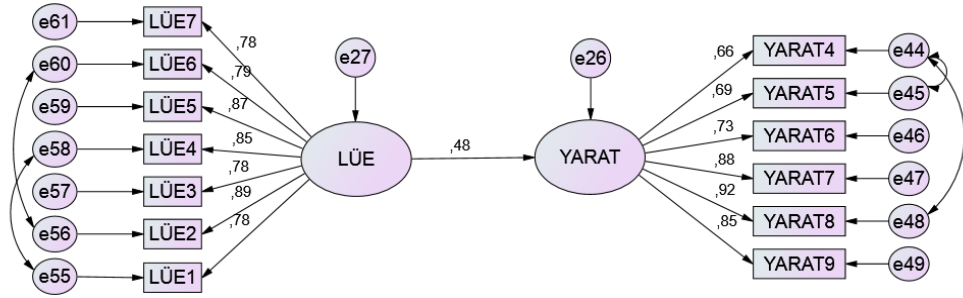
Uyum İndeksleri

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 1,555 |
| RMSEA | 0,08 > | ,051 |
| CFI | 0,90 < | ,986 |
| GFI | 0,85 < | ,950 |
| SRMR | 0,08 > | ,0428 |
| AGFI | 0,80 < | ,918 |

Kestirim Sonuçları

| Yordanan Değişken | Etki | Yordayan Değişken | β | Standart β . | t Değeri (C.R) | P |
|-------------------|------|-------------------|-------------|--------------------|----------------|------------|
| KARBAŞ | <--- | LÜE | ,318 | ,318 | 4,404 | *** |

EK 27. Lider-Üye Etkileşiminin Bireysel Yaratıcılık Üzerine Etkisi



Uyum İndeksleri

| İndeksler | Referans Değeri | Ölçüm Modeli |
|-------------|-----------------------------------|--------------|
| χ^2/sd | $3 < \chi^2/sd < 5$ (<3 iyi uyum) | 1,602 |
| RMSEA | 0,08 > | ,054 |
| CFI | 0,90 < | ,982 |
| GFI | 0,85 < | ,935 |
| SRMR | 0.08 > | ,0395 |
| AGFI | 0,80 < | ,901 |

Kestirim Sonuçları

| Yordanan Değişken | Etki | Yordayan Değişken | β | Standart β . | t Değeri (C.R) | P |
|-------------------|------|-------------------|---------|--------------------|----------------|-----|
| YARAT | <--- | LÜE | ,367 | ,479 | 7,037 | *** |

EK 28. Politik Beceri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Politik Beceri | | \bar{X} | S.S | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Şebeke Yeteneği | Seb2 | 4,18 | ,863 | 3 | 1,4 | 7 | 3,3 | 24 | 11,4 | 93 | 44,1 | 84 | 39,8 |
| | Seb3 | 4,07 | ,876 | 2 | ,9 | 10 | 4,7 | 32 | 15,2 | 95 | 45,0 | 72 | 34,1 |
| | Seb4 | 4,00 | ,828 | 4 | 1,9 | 8 | 3,8 | 24 | 11,4 | 123 | 58,3 | 52 | 24,6 |
| | Seb6 | 4,16 | ,806 | 1 | ,5 | 8 | 3,8 | 24 | 11,4 | 101 | 47,9 | 77 | 36,5 |
| | Toplam | 4,10 | ,843 | 2,5 | 1,175 | 8,25 | 3,9 | 26 | 12,35 | 103 | 48,82 | 71,25 | 33,75 |
| Samimiyet | Sam1 | 4,00 | 1,002 | 6 | 2,8 | 13 | 6,2 | 31 | 14,7 | 87 | 41,2 | 74 | 35,1 |
| | Sam2 | 3,95 | 1,004 | 7 | 3,3 | 14 | 6,6 | 27 | 12,8 | 97 | 46,0 | 66 | 31,3 |
| | Sam3 | 3,91 | ,898 | 5 | 2,4 | 12 | 5,7 | 29 | 13,7 | 116 | 55,0 | 49 | 23,2 |
| | Toplam | 3,95 | 0,96 | 6 | 2,83 | 13 | 6,16 | 29 | 13,73 | 100 | 47,4 | 63 | 29,86 |
| Sosyal Uyumluk | Sosuy1 | 3,97 | ,880 | 3 | 1,4 | 12 | 5,7 | 31 | 14,7 | 108 | 51,2 | 57 | 27,0 |
| | Sosuy3 | 3,62 | ,981 | 3 | 1,4 | 25 | 11,8 | 64 | 30,3 | 77 | 36,5 | 42 | 19,9 |
| | Sosuy4 | 3,75 | ,954 | 3 | 1,4 | 22 | 10,4 | 44 | 20,9 | 97 | 46,0 | 45 | 21,3 |
| | Sosuy5 | 3,67 | 1,015 | 8 | 3,8 | 22 | 10,4 | 40 | 19,0 | 102 | 48,3 | 39 | 18,5 |
| | Toplam | 3,75 | 0,95 | 4,25 | 2 | 20,25 | 9,57 | 44,75 | 21,22 | 96 | 45,5 | 45,75 | 21,67 |
| Kişilerarası Etki | Kıset1 | 4,03 | ,853 | 4 | 1,9 | 9 | 4,3 | 22 | 10,4 | 117 | 55,5 | 59 | 28,0 |
| | Kıset2 | 3,72 | 1,109 | 12 | 5,7 | 19 | 9,0 | 38 | 18,0 | 89 | 42,2 | 53 | 25,1 |
| | Kıset3 | 4,04 | ,830 | 2 | ,9 | 10 | 4,7 | 26 | 12,3 | 112 | 53,1 | 61 | 28,9 |
| | Kıset4 | 3,85 | 1,025 | 7 | 3,3 | 18 | 8,5 | 32 | 15,2 | 96 | 45,5 | 58 | 27,5 |
| | Toplam | 3,91 | 0,95 | 6,25 | 2,95 | 14 | 6,62 | 29,5 | 13,97 | 103,5 | 49,07 | 57,75 | 27,37 |
| Genel Toplam | 3,92 | 0,92 | 4,75 | 2,23 | 13,87 | 6,56 | 32,31 | 15,31 | 100,62 | 47,69 | 59,43 | 28,16 | |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

EK 29. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Lider-Üye Etkileşim | \bar{X} | SS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---------------------|-------------|-------------|--------------|------------|-----------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----------|--------------|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| LÜE1 | 3,68 | 1,133 | 14 | 6,6 | 16 | 7,6 | 47 | 22,3 | 80 | 37,9 | 54 | 25,6 |
| LÜE2 | 3,76 | 1,147 | 18 | 8,5 | 6 | 2,8 | 43 | 20,4 | 85 | 40,3 | 59 | 28 |
| LÜE3 | 4,07 | 1,019 | 9 | 4,3 | 10 | 4,7 | 18 | 8,5 | 94 | 44,5 | 80 | 37,9 |
| LÜE4 | 3,79 | 1,221 | 16 | 7,6 | 21 | 10 | 24 | 11,4 | 80 | 37,9 | 70 | 33,2 |
| LÜE5 | 3,80 | 1,139 | 18 | 8,5 | 7 | 3,3 | 33 | 15,6 | 95 | 45,0 | 58 | 27,5 |
| LÜE6 | 3,91 | 1,094 | 14 | 6,6 | 8 | 3,8 | 28 | 13,3 | 94 | 44,5 | 67 | 31,8 |
| LÜE7 | 3,69 | 1,244 | 19 | 9,0 | 16 | 7,6 | 43 | 20,4 | 66 | 31,3 | 67 | 31,8 |
| Toplam | 3,81 | 1,14 | 15,42 | 7,3 | 12 | 5,68 | 33,71 | 15,98 | 84,85 | 40,2 | 65 | 30,82 |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

EK 30. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Etik Liderlik | \bar{X} | S.S | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| EL5 | 3,73 | 1,225 | 19 | 9,0 | 17 | 8,1 | 28 | 13,3 | 84 | 39,8 | 63 | 29,9 |
| EL6 | 4,01 | 1,161 | 15 | 7,1 | 6 | 2,8 | 32 | 15,2 | 66 | 31,3 | 92 | 43,6 |
| EL7 | 3,99 | 1,093 | 12 | 5,7 | 13 | 6,2 | 16 | 7,6 | 95 | 45,0 | 75 | 35,5 |
| EL8 | 3,94 | 1,083 | 12 | 5,7 | 9 | 4,3 | 31 | 14,7 | 87 | 41,2 | 72 | 34,1 |
| EL9 | 3,76 | 1,184 | 16 | 7,6 | 18 | 8,5 | 28 | 13,3 | 87 | 41,2 | 62 | 29,4 |
| Toplam | 3,88 | 1,14 | 14,8 | 7,02 | 12,6 | 5,98 | 27 | 12,82 | 83,8 | 39,7 | 72,8 | 34,5 |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

EK 31. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Bireysel Yaratıcılık | \bar{X} | S.S | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|----------------------|-------------|-------------|----------|------------|-----------|-------------|--------------|--------------|---------------|-----------|--------------|--------------|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| YARAT4 | 3,75 | ,925 | 2 | ,9 | 21 | 10,0 | 48 | 22,7 | 97 | 46,0 | 43 | 20,4 |
| YARAT5 | 3,81 | ,908 | 4 | 1,9 | 13 | 6,2 | 48 | 22,7 | 101 | 47,9 | 45 | 21,3 |
| YARAT6 | 4,02 | ,834 | 3 | 1,4 | 8 | 3,8 | 29 | 13,7 | 113 | 53,6 | 58 | 27,5 |
| YARAT7 | 3,84 | ,901 | 3 | 1,4 | 19 | 9,0 | 30 | 14,2 | 116 | 55,0 | 43 | 20,4 |
| YARAT8 | 3,87 | ,823 | 2 | ,9 | 14 | 6,6 | 33 | 15,6 | 123 | 58,3 | 39 | 18,5 |
| YARAT9 | 3,81 | ,906 | 4 | 1,9 | 15 | 7,1 | 41 | 19,4 | 108 | 51,2 | 43 | 20,4 |
| Toplam | 3,85 | 0,88 | 3 | 1,4 | 15 | 7,11 | 38,16 | 18,05 | 109,66 | 52 | 45,16 | 21,41 |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)



EK 32. Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Yaşam Tatmini | \bar{X} | S.S | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| YAŞTAT1 | 3,52 | 1,212 | 19 | 9,0 | 29 | 13,7 | 29 | 13,7 | 92 | 43,6 | 42 | 19,9 |
| YAŞTAT2 | 2,82 | 1,215 | 38 | 18,0 | 48 | 22,7 | 56 | 26,5 | 53 | 25,1 | 16 | 7,6 |
| YAŞTAT3 | 3,51 | 1,160 | 16 | 7,6 | 25 | 11,8 | 47 | 22,3 | 81 | 38,4 | 42 | 19,9 |
| YAŞTAT4 | 3,45 | 1,216 | 21 | 10,0 | 21 | 10,0 | 55 | 26,1 | 69 | 32,7 | 45 | 21,3 |
| YAŞTAT5 | 2,67 | 1,292 | 47 | 22,3 | 58 | 27,5 | 45 | 21,3 | 39 | 18,5 | 22 | 10,4 |
| Toplam | 3,19 | 1,219 | 28,2 | 13,38 | 36,2 | 17,14 | 46,4 | 21,98 | 66,8 | 31,66 | 33,4 | 15,82 |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)



EK 33. Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Kariyer Başarısı | \bar{X} | S.S | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|--------------|-------------|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| KARBAŞ1 | 3,53 | 1,110 | 14 | 6,6 | 27 | 12,8 | 37 | 17,5 | 99 | 46,9 | 34 | 16,1 |
| KARBAŞ2 | 3,47 | 1,079 | 13 | 6,2 | 27 | 12,8 | 49 | 23,2 | 92 | 43,6 | 30 | 14,2 |
| KARBAŞ4 | 3,41 | 1,076 | 16 | 7,6 | 26 | 12,3 | 47 | 22,3 | 100 | 47,4 | 22 | 10,4 |
| KARBAŞ5 | 3,55 | 1,056 | 14 | 6,6 | 20 | 9,5 | 43 | 20,4 | 105 | 49,8 | 29 | 13,7 |
| Toplam | 3,49 | 1,08 | 14,25 | 6,75 | 25 | 11,85 | 44 | 20,85 | 99 | 46,92 | 28,75 | 13,6 |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

EK 34. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Psikolojik İyi Oluş | \bar{X} | S.S | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---------------------|-------------|-------------|------------|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| İYİOLUŞ2 | 4,12 | ,902 | 4 | 1,9 | 10 | 4,7 | 20 | 9,5 | 99 | 46,9 | 78 | 37,0 |
| İYİOLUŞ3 | 3,96 | ,950 | 5 | 2,4 | 12 | 5,7 | 33 | 15,6 | 97 | 46,0 | 64 | 30,3 |
| İYİOLUŞ4 | 4,21 | ,803 | 4 | 1,9 | 3 | 1,4 | 17 | 8,1 | 107 | 50,7 | 80 | 37,9 |
| İYİOLUŞ5 | 4,11 | ,882 | 5 | 2,4 | 8 | 3,8 | 17 | 8,1 | 109 | 51,7 | 72 | 34,1 |
| İYİOLUŞ6 | 4,14 | ,848 | 4 | 1,9 | 4 | 1,9 | 27 | 12,8 | 100 | 47,4 | 76 | 36,0 |
| İYİOLUŞ8 | 4,22 | ,830 | 5 | 2,4 | 5 | 2,4 | 9 | 4,3 | 111 | 52,6 | 81 | 38,4 |
| Toplam | 4,12 | 0,86 | 4,5 | 2,15 | 7 | 3,31 | 20,5 | 9,73 | 103,83 | 49,21 | 75,16 | 35,61 |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)



EK 35. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anketteki bilgiler sadece bilimsel çalışmalara yönelik kullanılacak, bütün anketler birlikte değerlendirilecek ve bilgiler **kesinlikle** üçüncü bir kişiye ve kuruma **aktarılmayacaktır**. Cevaplarınızın samimiyeti büyük önem taşımaktadır.

Katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

Doç. Dr. Canan Nur KARABEY
Arş. Gör. Zişan Duygu ALİOĞULLARI

| DEMOGRAFİK BİLGİLER | | | | | | |
|---------------------|---|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | Cinsiyetiniz | Erkek () | Kadın () | | | |
| 2 | Medeni Durumunuz | Evli () | Bekar () | | | |
| 3 | Çalıştığınız firmada yönetsel (idari) bir göreviniz var mı? | Evet () | Hayır () | | | |
| 4 | Yaşınız | 18-24 () | 25-31 () | 32-38 () | 39-45 () | 46 ve Üstü () |
| 5 | Öğrenim Durumunuz | Lise mezunu () | Önlisans (2 yıllık) mezunu () | Lisans (4 yıllık) mezunu () | Lisansüstü () | |
| 6 | Bu Firmadaki Hizmet Süreniz | 1 yıldan daha az () | 1-5 yıl () | 6-10 yıl () | 11-15 yıl () | 15 ve Üstü () |

II. BÖLÜM

| LÜTFEN İŞYERİNDE DOĞRUDAN BAĞLI OLDUĞUNUZ YÖNETİCİNİZİ (AMİRİNİZİ) GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURARAK AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILMA DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ. | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Yöneticim başkalarıyla sosyal bağlantılar kurmak için çok zaman ve enerji harcar. | () | () | () | () | () |
| 2 | Yöneticim işinde pek çok önemli kişiyi tanır ve onlarla iyi bağlantıları vardır. | () | () | () | () | () |
| 3 | Yöneticim işlerin yürümesi için sosyal bağlantılarını kullanmakta başarılıdır. | () | () | () | () | () |
| 4 | Yöneticim bazı işlerini yürütürken meslektaşlarından ve iş arkadaşlarından oluşan sosyal çevresini kendisine yardımcı olması için arar. | () | () | () | () | () |
| 5 | Yöneticim iş için başkalarıyla bağlantı kurmak konusunda çok fazla zaman harcar. | () | () | () | () | () |
| 6 | Yöneticim işinde etkili kişilerle ilişki kurmakta başarılıdır. | () | () | () | () | () |
| 7 | Yöneticim yaptığı ve söylediği şeylerde çevresindekiler tarafından samimi bulunur. | () | () | () | () | () |
| 8 | Yöneticim başkalarıyla iletişim kurarken söylediği ve yaptığı şeylerde samimidir. | () | () | () | () | () |
| 9 | Yöneticim diğer insanlara karşı samimi bir ilgi gösterir. | () | () | () | () | () |
| 10 | Yöneticim başkalarını etkileyecek şeyler söylemeyi veya yapmayı iyi bilir. | () | () | () | () | () |
| 11 | Yöneticimin kendini başkalarına nasıl göstereceği konusunda güçlü sezgileri vardır. | () | () | () | () | () |
| 12 | Yöneticim başkalarının gizli niyetlerini ve isteklerini hissetme konusunda özellikle başarılıdır. | () | () | () | () | () |
| 13 | Yöneticim insanların yüz ifadelerine çok dikkat eder. | () | () | () | () | () |
| 14 | Yöneticim insanları çok iyi anlar. | () | () | () | () | () |
| 15 | Yöneticimin pek çok kişiyle kolaylıkla iyi sosyal ilişkiler kurabilir. | () | () | () | () | () |
| 16 | Çalışanların çoğu yöneticimin yanında kendilerini rahat ve huzurlu hisseder. | () | () | () | () | () |
| 17 | Yöneticim başkalarıyla kolayca etkili şekilde iletişim kurar. | () | () | () | () | () |
| 18 | Yöneticim insanlara kendini sevdiren. | () | () | () | () | () |

| Yaşam Tatmini Ölçeği | | | | | |
|-----------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|
| 47 | Çoğunlukla ideallerime yakın bir yaşantım vardır. | () | () | () | () |
| 48 | Hayat şartlarım mükemmeldir. | () | () | () | () |
| 49 | Hayatımdan memnunum. | () | () | () | () |
| 50 | Şimdiye kadar hayattan beklediğim önemli şeylere sahip oldum. | () | () | () | () |
| 51 | Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim. | () | () | () | () |
| Kariyer Başarısı Ölçeği | | | | | |
| 52 | Kariyer sürecim içerisinde iş hayatımda elde ettiğim başarılarından dolayı memnunum. | () | () | () | () |
| 53 | Genel kariyer hedeflerime ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum. | () | () | () | () |
| 54 | Elde ettiğim gelir bakımından koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum. | () | () | () | () |
| 55 | Kariyerimde yükselmek için koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum. | () | () | () | () |
| 56 | Yeni beceriler geliştirmek için koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum. | () | () | () | () |
| Psikolojik İyi Oluş Ölçeği | | | | | |
| 57 | Amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürüyorum. | () | () | () | () |
| 58 | Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir. | () | () | () | () |
| 59 | Günlük faaliyetlerimle ilgiliyim ve onlara bağlılık duyuyorum. | () | () | () | () |
| 60 | Başkalarının mutlu ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum. | () | () | () | () |
| 61 | Benim için önemli olan faaliyetlerde yetenekli ve yeterliyim. | () | () | () | () |
| 62 | Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum. | () | () | () | () |
| 63 | Geleceğim hakkında iyimserim. | () | () | () | () |
| 64 | Çevremdeki insanlar bana saygı duyar. | () | () | () | () |

| Etik Liderlik Ölçeği | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 19 | Yöneticim çalışanlarının önerilerini dinler. | () | () | () | () | () |
| 20 | Yöneticim etik standartları ihlal eden çalışanlarına yaptırım uygular. | () | () | () | () | () |
| 21 | Yöneticim iş hayatı dışında da etik davranır. | () | () | () | () | () |
| 22 | Yöneticim çalışanlarının çıkarlarını dikkate alır. | () | () | () | () | () |
| 23 | Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir. | () | () | () | () | () |
| 24 | Yöneticim güvenilir bir insandır. | () | () | () | () | () |
| 25 | Yöneticim çalışanlarıyla iş etiği ve iş değerleri konusunda fikir alışverişinde bulunur. | () | () | () | () | () |
| 26 | Yöneticim etik yönden işlerin nasıl doğru yapılacağını gösteren örnek davranışlar sergiler. | () | () | () | () | () |
| 27 | Yöneticim başarıyı sadece sonuca göre değerlendirmez; bu başarının etik yolla elde edilmediğine de bakar. | () | () | () | () | () |
| 28 | Yöneticim karar alırken etik yönden "yapılacak doğru şey nedir" diye sorar. | () | () | () | () | () |
| Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği | | | | | | |
| 29 | Yöneticimin yaptığım işlerden ne ölçüde memnun olduğum konusunda bilgi sahibiyim. | () | () | () | () | () |
| 30 | Yöneticim ben olmadığım da benim kararlarımı savunacak kadar bana güven duymaktadır. | () | () | () | () | () |
| 31 | Yöneticimle iş ilişkim etkindir. | () | () | () | () | () |
| 32 | Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar. | () | () | () | () | () |
| 33 | Yöneticim benim potansiyelimi bilir ve takdir eder. | () | () | () | () | () |
| 34 | Yöneticim pozisyonunun getirdiği güçten bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardım etmeye çalışır. | () | () | () | () | () |
| 35 | Gerçekten ihtiyaç duyduğumda kendi zararı pahasına da olsa yöneticimin beni zor durumdan kurtaracağını bilirim. | () | () | () | () | () |
| LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILMA DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ. | | | | | | |
| Bireysel Yaratıcılık Ölçeği | | | | | | |
| 36 | Meslektaşlarım ve iş arkadaşlarım arasında yeni bir fikri ve yöntemi deneme konusunda öncü olurum. | () | () | () | () | () |
| 37 | İş arkadaşlarım için çözümü zor olan problemleri genelde çözerim. | () | () | () | () | () |
| 38 | Firmama katkı sağlayabilecek yeni fikirler araştırırım ve bu fikirleri uygulamak için ihtiyaç duyulan finansal kaynakları temin edebilirim. | () | () | () | () | () |
| 39 | Yeni fikirleri uygulamaya geçirmek için uygun programlar geliştiririm. | () | () | () | () | () |
| 40 | Genellikle mevcut araç, kaynak ve yöntemleri kullanmak için yeni alanlar bulurum. | () | () | () | () | () |
| 41 | Çalıştığım firmanın amaç ve hedeflerine ulaşması için yöneticime yeni yöntemler öneririm. | () | () | () | () | () |
| 42 | Çalıştığım firma için yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve ürünlerle ilgili fikirler bulmaya çalışırım. | () | () | () | () | () |
| 43 | Çalıştığım firma için mevcut bilgileri ve malzemeleri kullanarak yararlı fikirler, yöntemler ya da ürünler geliştiririm. | () | () | () | () | () |
| 44 | Çalıştığım firma için yeni ve özellikle yararlı fikirler, yöntemler, süreçler ya da ürünler geliştiririm. | () | () | () | () | () |
| 45 | Geliştirdiğim fikirler çalıştığım firmada genellikle uygulanır. | () | () | () | () | () |
| 46 | Bir bütün olarak bakıldığında geliştirdiğim fikirler genellikle çalıştığım firmanın başarısına katkı sağlar. | () | () | () | () | () |

ÖZGEÇMİŞ

| | |
|-------------------------|---|
| Kişisel Bilgiler | |
| Adı Soyadı | Zişan Duygu ALİOĞULLARI |
| Doğum Yeri ve Tarihi | Erzurum-22.01.1988 |
| Eğitim Durumu | |
| Lisans Öğrenimi | Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü |
| Y. Lisans Öğrenimi | Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon |
| Doktora Öğrenimi | Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon |
| Bildiği Yabancı Diller | İngilizce |
| İş Deneyimi | |
| Çalıştığı Kurumlar | Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, Araştırma Görevlisi (2013-2015) Erzurum Teknik Üniversitesi, İİBF, Araştırma Görevlisi (2015-...) |
| İletişim | |
| E-Posta Adresi | zisan.aliogullari@erzurum.edu.tr |
| Tarih | 2019 |