T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KARİYER MEMNUNİYETİ VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MOĞOLİSTAN SAĞLIK KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

NURDANA YADMAA

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. GÜNEY ÇETİN GÜRKAN

EDİRNE 2020

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurdana YADMAA tarafından hazırlanan **"Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Moğolistan Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma"** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca **13.01.2020** Pazartesi günü saat **11.00'** de yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *..Kabul Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Doç.Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Doç.Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY	Kabul Edilmesine	
Dr.Öğr.Üyesi Serdar CANBAZ	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

13 / 01 / 2020

Nurdana YADMAA

Tezin Adı: Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Moğolistan Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma

Hazırlayan: Nurdana YADMAA

ÖZET

Bu araştırmanın amacı sağlık kurumlarında lider üye etkileşimin kariyer memnuniyeti ve bireysel performansa etkisini incelemektir. Ayrıca çalışanların demografik değişkenlere göre çalışanların lider üye etkileşimi algısı ve kariyer memnuniyetleri karşılaştırmaktır. Araştırmada Moğolistan sağlık kurumlarında çalışan 220 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ampirik analizlerde anova, t-testi, regresyon ve korelasyon analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde hemşirelerin kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile hemşirelerin olumlu bir şekilde lider üye etkileşimi algısı arttıkça bireysel performans ve kariyer memnuniyeti algısı da artmaktadır. Çalışmada demografik değişkenler arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Demografik özelliklere bireysel performans, kariyer memnuniyeti, lider üye etkileşimi eğiliminde istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturduğu bulunmuştur. Ayrıca, yaşa göre kariyer memnuniyetinde istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider Üye Etkileşimi, Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans, Sağlık Kurumları

Title of Thesis: The Effect of Leader Member Exchange on Career Satisfaction and Individual Performance Research in Mongolian Health Institutions

Prepared by: Nurdana YADMAA

ABSTRACT

The aim of this research is to investigate the effect of leader member exchange in health institutions on career satisfaction and individual performance. It is also to compare employees' perception of leader member exchange and career satisfaction according to demographic variables. The study was conducted on 220 nurses working in Mongolian health institutions. Anova, t-test, regression and correlation analysis methods were used in the empirical analysis. As the results of the analysis were examined, there was a positive and statistically significant relationship between nurses' perception of career satisfaction, individual performance and leader member exchange ($p < 0.05$). It was found that there was a statistically significant difference in demographic characteristics, individual performance, career satisfaction, and tendency of leader member interaction.In addition, it was found that the perception of career, performance and leader member exchange differed according to the demographic characteristics of the employees.

Keywords: Leader Member Exchange, Career Satisfaction, Individual Performance, Health Institutions

ÖNSÖZ

Sağlık hizmetinden faydalanmak bütün insanlara aittir. Sağlık hizmeti sunan kuruluşların amacı insanların sağlık problemlerini çözmek, iyileştirmek, herhangi risk faktörlerden sakındırmak, korku ve anksiyetelerini en aza indirip güvenilir ve kaliteli hizmet sunmaktır. Sağlık hizmeti sunan kuruluşların hemşireleri ve liderler arasında sağlıklı iletişim ve bunun işgörenlere etkisi söz konusudur.

Bu çalışmada lider üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti ve bireysel performansın üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bir sağlık mesleği mensubu olarak sağlık kurumlarında staj yaptığım ve çalıştığım zamanlardaki gözlemlerim ve küçüklüğümden hastane yöneticisi olmak istediğim hayallerim bu bölümü seçmeme neden olmuştur. Bu çalışma manevi ve maddi kayıplarımdan dolayı uzun süreç aldı. Tez yazım aşamasındaki her konuda bana desteğini ve yardımını esirgemeyen her zorlandığım konular da bana karşı sabırlı olup, destek çıkıp beni cesaretlendiren danışman Doç. Dr. Güney Çetin GÜRKAN hocama teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Son olarak elbette her daim yanımda olan canım annem Shiran MURATHAN ve bana güvenip okumayı başlamam için sebep olan rahmetli babam Yadmaa BUKHATKHAN'a ithaf ediyorum.

EDİRNE-2020 **Nurdana YADMAA**

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ÖNSÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
TABLOLAR ..... **vii**
ŞEKİLLER ..... **viii**
KISALTMALAR ..... **ix**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **5**
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ **5**
1.1.Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi ile İlgili Kavramsal Çerçeve 5
1.1.1. Liderlik Kavramı 6
1.1.2.Liderlik Teorileri 9
1.1.3.Liderin Özellikleri 25
1.2.Lider Üye Etkileşimi Teorisi 27
1.2.1. Lider Üye Etkileşiminin Tanımı 29
1.2.2. Lider Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi 30
1.2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişim Süreci 35
1.2.4. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisinin Boyutları 41
1.2.4.1. Katkı 41
1.2.4.2. Bağlılık 41
1.2.4.3. Etki 41
1.2.4.4. Profesyonel Saygı 42
1.2.5. Lider Üye Etkileşimine Dair Eleştiriler 42
1.2.6. Lider Üye Etkileşimine Dair Görgül Araştırmalar 43

İKİNCİ BÖLÜM 44
KARİYER MEMNUNİYETİ VE BİREYSEL PERFORMANS 44
2.1. Kariyer Kavramı 44
2.2.Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar 46
2.3. Kariyer Aşamaları 48
2.4. Kariyeri Etkileyen Unsurlar 49
2.5. Kariyer Memnuniyeti 49
2.6. Bireysel Performans 50
2.6.1. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler 51
2.6.2.Bireysel Performans Ölçüm Teknikleri 53
2.7. Lider Üye Etkileşimi, Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Kavramları Arasındaki İlişkisi 55
2.8. Moğolistan'da Sağlık Sektörü ve İlgili Görgül Çalışmalar 57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 61
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KARİYER MEMNUNİYETİ VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MOĞOLİSTAN SAĞLIK KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA 61
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 61
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 62
3.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler 62
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 62
3.5. Veri Analizi 64
3.6.Araştırmanın Bulguları 65
3.6.1. Demografik Özellikler 65
3.6.2. Araştırmanın Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliliği ve Normallik Testleri 66
3.6.3. Demografik Değişkenlere Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması 67
3.6.4. Regresyon ve Korelasyon Analizi 72

SONUÇ VE TARTIŞMA 75
KAYNAKÇA 78
EKLER 100
Ek 1 Türkçe Anket 100
Ek 2 Moğolca Anket 103

TABLOLAR

Tablo 1. Liderlik Teori ve Araştırmaları Tarihsel Gelişimi 9
Tablo 2. Blake-Mouton'un Yönetsel Biçimi 13
Tablo 3. Rensiss Likert'in Sistem 4 Modeli 13
Tablo 4. Görev ve İlişki Yönelimli Liderler Arasındaki Farkları 17
Tablo 5. Moğolistandaki bazı Hastanelerin Sayısı 58
Tablo 6. Moğolistandaki Sağlık Çalışanlarının Sayısı 59
Tablo 7. Katılımcıların Özellikleri 65
Tablo 8. Güvenirlilik Analizi 66
Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri 67
Tablo 10. Cinsiyete Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması 67
Tablo 11. Örnek Aldığı Lider Olma Durumuna Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması 68
Tablo 12. Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması 69
Tablo 13. Eğitim Durumuna Göre Kariyer Memnuniyeti,Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması 69
Tablo 14. Yaşa Göre Kariyer Memnuniyeti,Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması 70
Tablo 15. Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması 71
Tablo 16. Tecrübeye Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması 71
Tablo 17. Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısı Arasındaki İlişki 72
Tablo 18. Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi 73
Tablo 19. Lider Üye Etkileşiminin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi 73

ŞEKİLLER

Şekil 1. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı 21
Şekil 2. Lider Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci Modeli 31
Şekil 3. Araştırmanın Modeli 62

KISALTMALAR

C: Cilt

LÜE: Lider Üye Etkileşimi

LMX: Leader Member Exchange

s: Sayfa

S: Sayı

TDK: Türk Dil Kurumu

vd. ve diğerleri

GİRİŞ

Kişilerin örgütsel amaçlarının gerçekleşebilmesi için örgütlerin liderlere ve bu liderlerin işbirliği ile örgüt hedeflerine yönelik çalışmalar yapmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler grup içerisinde etkili özelliklere sahip, örgütün vizyon ve misyonunu geliştirmeye, hedeflere ulaşılması konusunda kararlar vermeye, kişileri ikna etmeye yönelik faaliyetler göstermektedirler. Liderlik konusunda birbirinden farklı tanımlar söz konusudur. Ortak bir noktada buluşan araştırmacılar belirli bir amacın bulunması, grubun yönlendirebilecek liderin bulunması gibi özellikler söz konusudur. Liderlikle ilgili geliştirilen teorilerin büyük bir çoğunluğu grup elemanlarına karşı takınılan liderlik tarzıdır.

İnsan hayatını ilgilendiren hızla gelişmeye devam eden bu çağda ister tüketim sektörü, hizmet sektörü, sağlık kuruluşları, insanla ilgili ne varsa her şey yenilenmeye ve çoğalmaya devam etmekte. Bir kuruluşun amacına ulaşabilmesi için insan ve yönetim kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu yüzdende hizmet sektörlerinin sağlıklı ve devamlı hizmet sunması için insan kaynakları çok önemli boyut kazanmakta. İnsan olduğu yerde mutlaka yönetim, liderlik, kural ve disiplinle yan yana gelmesi gereken memnuniyet ve performans kelimesinden bahsedilmesi daha önce yapılmış çalışmalarda açıklanmıştır. Bir sektörün hizmeti sağlıklı sunabilmesi yönetim ve liderle ilgili olduğu varsayılmıştır. Fakat sektörlerin sadece yönetim ve liderle yürütülmesi söz konusu olmadığı tek başına yürüyen değil çalışanlarıyla birliği sağlayan kusur ve hataları kabul edebilen ona göre çözüm sunan tek tek görev vermek değil hadi hep beraber yapalım etiketiyle hareket eden aktif, kendine güvenen, insan ilişkilerinde empati kurmayı bilen, ekibinde ona güveni tam olan bir liderlik kavramı ortaya çıkmakta. Bu çalışma lider ile astlarının kariyer memnuniyeti ve bireysel performans arasındaki etkisini ortaya koymakta.

Liderlikle ilgili ortaya çıkan teorilerin örgüt elemanlarına karşı belirli bir liderlik tarzı benimsediği bilinmektedir. Lider- üye etkileşimi (LÜE) teorisi, liderlerin kendi birimlerindeki elemanlara karşı tek bir liderlik tarzı ile etkileşimde bulunmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Lider- üye etkileşimi ile ilgili olarak alan

yazında yapılan çalışmalar, kalitenin arttırılmasına ve örgütte liderliğin olumlu etkilerine yönelik etkileşim durumudur.

Günümüz koşullarında yaşanan hızlı değişimin etkisi altındaki işletmelerin, rekabet gücünü koruyabilme adına önerilen çözüm yollarının ortak özelliğine bakıldığında; nitelikli insan kaynağına sahip olmanın üstünlüklerinin vurgulandığı görülmektedir. Dolayısıyla, örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını bütünleştirebilen nitelikli insan kaynağının bulunması kadar, işletmede tutulabilmesi de önemlidir. Örgütsel davranış alan yazınında önemli bir yeri olan LÜE kuramı; lider ile izleyiciler arasındaki etkileşim ve liderlik kuramlarına farklı bir bakış açısı sağlamıştır. Liderler, iş görenlerin örgüt içi tutumlarını denetlemek zorundalardır. LÜE kuramına göre, liderlerin izleyicileri ile karşılıklı iletişimleri sonucu farklı nitelikte ilişkiler geliştirdiği ve bu ilişkilerin niteliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediği görülmektedir (Özutku vd., 2008: 193).

Günümüzde örgütler, sürekli olarak meydana gelen sosyal gelişmeler (küreselleşme, teknolojik gelişmeler vs.) ve yükselen küresel rekabet ile yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar. Şüphesiz her örgüt, elindeki yetenekli, gelecek vadeden iş görenlerini, yoğun rekabet içeren iş çevrelerinde etkin şekilde varolmak için kaybetmek istemeyecektir (Govaerts ve Kyndt, 2010; Yamazakia ve Petchdee, 2015: 22).

Günümüzün dengesiz ve karmaşık dünyasında, geleceğin tam sıhhatli olarak tahmin edilmesi oldukça riskli bir iştir. Fakat, bugün bazı global eğilimlerin, çevreyi tekrardan şekillendirdiğini ve örgütlerin önceliklerini etkilediği görülmektedir. Örgütlerin yeni dünya düzeninde başarılı olabilmeleri için, istihdam ettikleri entelektüel sermaye olan, "insanı" birinci sıraya koymaları, geleceklerini olumlu yönde etkileyecektir. İnsan sermayesi örgütler için en değerli kaynaktır. Bu sermaye türünün ikame edilmesi oldukça güç olduğundan, bu durum, "insanı" yoğun rekabet ortamında örgütler için kilit rekabet avantajı haline getirmiştir (Sanjeevkumar ve Wei, 2012:43).

Örgütlerin yetenekli iş görenlere bağımlılıklarının artması, örgüt içerisindeki işveren ve iş gören arasındaki güç dengesinde değişiklik meydana getirmiş, güç ve söz

hakkı işverenden iş görenlere geçmiştir (Radford, 2013:2). Bu değişim "işgören hareketliliğini" (employee mobility) arttırmıştır. Bu bir iş görenin piyasadaki başka çalışma fırsatlarını arama seçeneği ve niyeti olarak tanımlanabilir. İş hayatındaki bu yeni gelişmeler, örgütlerin üzerinde oldukça büyük bir baskı yaratmış, yüksek kaliteli iş görenlerin elde tutulması için gerekli ve uygun insan yönetim stratejileri geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu stratejilerin etkin bir şekilde kullanılması için bunların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin anlaşılmasını gerekmektedir (Radford, 2013:2).

Gelişen teknoloji ve ülke sınırlarının şeffaflaşması ile örgütlerde yer alan işgücünün de yapısı son yıllarda oldukça değişime uğramıştır. Kişilerin çalışmaya yönelik tutumları da bu değişimlerden etkilenmiştir. Çalışanların tutumları değişirken bir yandan da küreselleşmenin etkisiyle işgören profili gittikçe çeşitlenmiş, farklılıklar barındırmaya başlamıştır. Farklı altyapılardan gelen işgücü bu sermaye türünü yönetmeyi eskisinden daha zor ve tecrübe gerektiren bir faaliyet haline getirmiştir. İşgörenlerin işe alımı ve onlara sahip olmak, örgütleri rakipleri karşısında güçlü kılmamaktadır. Bu düşüncenin ötesinde, çok çeşitlilik gösteren işgörenlerin düşünce ve tecrübelerine katkı sağlayacak anlamlı fırsatlar verilip, onların örgütün sosyal kumaşına dokunulmalarının da sağlanması gerekmektedir (Nishii ve Mayer, 2009:6). Örgüt içerisinde işgörenler kendilerini ne kadar kabul görmüş ve düşüncelerini ne kadar rahatça ve özgün bir şekilde ifade edebilirlerse, bu durumun kişilerarası ilişkileri geliştirerek, örgütteki işgücü devri üzerinde de olumlu etki göstereceği beklenmektedir (Nishii ve Mayer, 2009:12).

Örgüt içerisinde çalışanlarla, yöneticilerin arasındaki ilişki farklı değişkenlerle ele alınmaktadır. Lider üye etkileşim teorisi çalışanlarla yöneticilerin arasındaki ilişkilerin açıklanması için kullanılmaktadır. Bu süreçte LÜE yönetici ve hiyerarşik sistemdeki astları arasında etkileşim niteliği taşımaktadır (Cheung ve Wu, 2012). LÜE dikey karılıklı ilişkiye dayandırılmaktadır. Lider ve grup elemanları arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Lider üye etkileşimi yaklaşımının temelinde ilişkilerin nitelikleri önemlidir. Teori kapsamında yüksek güven düzeyi, saygı, bağımlılık, liderler tarafından benimsenen karakteristik özelliklerdir (Yukl vd., 2009).

Lider- üye etkileşimi, nitelik olarak liderlerin çalışanlarla olan ilişkilerini ve davranışlarını etkilemektedir. Bu süreçte çalışanların bireysel iş performansları da önem kazanmaktadır. Kaynakların sınırlı olması ve etkileşim şekilleri iki şekilde kategorize edilmektedir. Bireylerin performansları kaynakların dağıtımıyla ilgilidir. Lider ve izleyenler arasında ilişkinin niteliği, karşılıklı olarak arkadaşlık ve olumlu duygu gibi soyut faydalara ek olarak somut değer artışı yoluyla belirlenmektedir.

Liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşim ilişkileri zaman içerisinde gelişir ve liderin astları tarafından güçlendirilir. Lider üye etkileşiminin 4 boyutunu tanımlamışlardır. Duygu, saygı, bağlılık ve katkı gibi 4 boyutta ele alınmaktadır. LÜE ile çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar kapsamında LÜE ile bireylerin çalışma performanslarına yönelik olumlu ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların kapsamında sağlık sektöründe yapılan çalışmaların yeterli düzeyde olmaması ve yurt dışındaki sağlık sistemleri ile karşılaştırmalarının yapılmaması sebebiyle çalışma belirlenmiştir. Çalışmanın problem cümlesi; 'Lider üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti ve bireysel performans üzerindeki etkisi nasıldır?' olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın amacı sağlık kurumlarında lider üye etkileşimin kariyer memnuniyeti ve bireysel performansa etkisini incelemektir. Ayrıca çalışanların demografik değişkenlere göre çalışanların lider üye etkileşimi algısı ve kariyer memnuniyetleri karşılaştırılacaktır. Bu amaçlarla Moğolistan sağlık kurumlarında çalışan 220 kişi üzerinde anket uygulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde lider üye etkileşimi tanımlamaya ve lider üye etkileşiminin gelişim süreci bu konuyla ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiştir. İkinci bölümde ise kariyer memnuniyeti ve bireysel performans kavramları ile ilgili tanımı, etkileyen faktörler, ölçüm teknikleri anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında yöntem, ölçekler, evren ve örneklem ile ilgili bilgiler aktarılmıştır. Son bölüm de sağlık kurumlarında lider üye etkileşimin kariyer memnuniyeti ve bireysel performansa etkisine yönelik ampirik bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

Bu çalışmanın birinci bölümünde; lider, lider üye etkileşimi kavramları, liderin özellikleri, liderlik teorileri, lider üye etkileşiminin tarihsel gelişimi açıklanmıştır. Devamında lider üye etkileşiminin boyutları, lider üye etkileşimi ile ilgili yapılmış çalışmalardan bahsedilmiştir.

1.1.Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi ile İlgili Kavramsal Çerçeve

Günümüzde, örgütlerin fiziksel olanakları ve üretim faktörleri çoğunlukla birbirine benzese de farklı sonuçların elde edilmesindeki gizemin, insan kaynağının etkinliğinin sağlanmasında saklı olduğu görülmektedir. Ayrıca, örgüt ve üyelerinin başarılarının artırılması, karşılıklı fayda ve doyumun elde edilmesinde amaç birliği hem de işbirliğini sağlayacak çözümler aranmaktadır. Bu anlamda, öncelikle yaptıkları işten tatmin olmuş insan kaynağının etkinliği ve işbirliği arkasındaki en önemli itici gücün lider ve liderlik tarzlarının olduğu genel kabul görmektedir. Liderin tarifi ve hangi liderlik tarzının en doğru olduğunu bulma arayışında, sadece liderin hangi kuramı benimsediği değil, lider ile izleyicileri1 arasındaki etkileşim dikkat çekmektedir. Örgütte, lider ile izleyicileri arasındaki iletişimin artmasıyla örgütsel başarının da arttığını ileri süren araştırmalar bulunmaktadır (Graen vd., 1982; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Çalışmanın dayandığı temel varsayım; lider ile izleyicileri arasındaki ikili ilişkinin liderlik sürecindeki en önemli kilit kavram olduğudur. Liderlerin, her bir izleyicisine farklı yönetim stilleri uygulayarak, onlarla olan ilişkilerini daha çok etkileyebildiği varsayılmaktadır. Bu nedenle, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin kavramsal çerçevesini belirleyen LÜE kuramı bugün daha çok anlam kazanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde, liderliğin tanımı ve yönetici-lider kavramları arasındaki ayrım belirlenerek kişilik özellikleri, davranışsal, durumsal ve modern

liderlik kuramları ile LÜE kuramı arasındaki bağlantıların ortaya çıkartılması ve LÜE kuramının tanıtılması amaçlanmıştır.

1.1.1. Liderlik Kavramı

Türkçe de önder ve yön, yol gösteren anlamına gelen lead ve leader kelimeleri Anglosakson kökenli olduğu varsayılmakta. Dünya kaynaklarına 14. Yüzyılda girmiş olan liderlik kelimesi son iki yüz yılda daha etkin kullanılmaya devam etmektedir. (Zel, 2011).

Liderlik doğuştan gelen niteliktir görüşü olsa da eğitim yoluyla sahip olunan en zoru olurdu. Çünkü insanda doğuştan olan özelliklerin sonradan değişmesi güçtür. Lider amacına ulaşması için çalışanlarla yüksek iletişim içerisinde olmalıdır. Kuruluşlarda yönetici ve liderlik farklıdır, yönetici ne zaman ve nasıl sorusuna yanıt ararken lider ise neden ve nasıl der, yönetici sisteme odaklanırken lider ise insana daha çok odaklanır. Yönetici ise işleri dürüst yapar, lider ise dürüst işi yapar (Dekker, 2002).

Lider nedir, diye sorulduğunda yüzlerce tanımlamalar yapılmış ve bazı çalışmalarda liderin çok karmaşık ve anlaşılması güçlü bir özellik olduğunu söylemiştir. Liderin doğuştan yazılı sır olduğunu sonradan lider olmanın ve öğrenmenin olmayacağını savunanlarda var. Fakat bunun tersi de olabilir. Bazı kuruluş organizasyonlarda seçim sistemi ile başına getirilen bir yöneticiye gerçek lider olmasa bile gerçek lider tanımı kullanılır ama liderlik bu kadar kolay değildir (Yılmaz, 2008).

Yılmaz'a (2008:17-19) göre gerçek liderin doğuştan geldiğini savunanlara karşı eleştirisi, güçlü liderin karizma ve hırs özelliğini öne alarak liderliğin doğuştan olduğunu savunmalarıdır. Oysa yüzlerce özelliğinden sadece iki özellikle liderlik bütün olamazdı.

Aydın (2017), lideri; bütün liderlerin ortak amacı var ve belirli bir grubu amaçları doğrultusunda bir araya toplayabilme ve harekete geçirip amacına ulaşmasını sağlamak için etki edip önderlik yapandır olarak tanımlamıştır. Fakat liderliğin belirli bir tanımı belirlenmemiş ve yönetici, liderde bulunması gereken pozitif yönlerinin çok

görüldüğüne dair tanımlamalar yapılmış. Bazı literatürler de şöyle tanımlamaya çalışılmış:

- Yılmaz'a (2008) göre lider önce kendini tanımalı ve insana değer vermeyi bilmeli, empati kurarak insanları hareket yapmaları için yönlendirebilmeli, tek başına lider olunmayacağı için bir grup insanları vizyonuna inandırabilmek, güvenilirliği yüksek, adaletli, dediği sözleri tutabilen, sağlam bir karakterli olması gerekir.
- Liderlik yaptığı işinde istekli, iletişim seviyesi yüksek, yeteneklerini kullanmayı bilen, insanlarla olan ilişkilerde ve çözümü zor olan problemleri basit yollarla çözebilen, gelişim ve değişim konularında ikna edebilme sürecidir (Uludağ, 2016: 4).
- Liderlik, bir ortamda yaşanan iletişim sürecini planlanmış olan hedeflere yönlendirerek, kişiler arasında etkileşim meydana getirendir (Yüksek, 2012).
- Genel anlamda liderlik süreci güçlü ve otoriterliğe bağlı ilişkisi olan diğer çalışanlara göre, zeka, karizma, yetenek özelliklerini taşıyandır (Erdem ve Dikici, 2009).

Örgüt üyelerini ortak hedeflere kıt ve sınırlı kaynaklarla ulaştırma gerekliliği nedeniyle, başkalarına kuram olabilen, onları yönlendiren, aynı zamanda örgütsel değişimin itici gücü olan (Çalık, 2003) ve üyeleri çalışmaya ikna etme becerisine sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlikle ilgili ilk araştırmalar askeri ve bürokratik örgütlerdeki liderlerin yönetim tarzları incelenerek başlamıştır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 54). Bu çalışmalardaki tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur;

- Hemphill ve Coons (1957: 7) liderliği "bir bireyin bir grubu ortak hedefe yönlendirme davranışı" olarak, Bass (1960: 96) "üyelerden birinin, diğerlerinin güdülenmelerini ya da davranışlarını değiştirme çabası" şeklinde tanımlanmaktadır.
- Stogdill (1974) liderliği, bir bütünü ilgilendiren ve genel kabul görmüş fikirler etrafında kişileri toplayıp bu hareketin sürekliliğini sağlama şeklinde

tanımlamış, Eren (2013) ise; grup üyelerini belirlenmiş ortak amaçlara ulaştırmak için yönlendirebilme bilgi ve becerisine sahip olma şeklinde tanımlamıştır.

- Koçel (2011)'in ise; belirli koşullarda, mevcut kişilerle, tam zamanı ve yerinde önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek adına, mevcut durumu kurma şekillendirme, etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımladığı görülmektedir.

Yukarıdaki tanımlamalardan görüleceği üzere liderlik; önceden belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşmak adına izleyicilerin etkilenmesi ve yönlendirilmesini ve gönüllü gayret göstermelerini sağlayan sosyal etkileşim süreci (Zel, 2006: 109; Doğan, 2007: 33) olarak da ele alınmaktadır. Liderlikten söz edildiğinde; grup dinamik ve süreçlerini yönetebilme, güç kullanma, amacı başarma, etkileşim ve yardımsız karar verebilme (Bass, 1990) veya vizyon ve misyonu belirleyebilme (Cook vd., 1997) gibi özelliklerin birkaçının birleşimi (Bakan vd., 2013: 72) akla gelmektedir. Bu nedenle, liderlik, çok faktörlü ve farklı disiplinleri içeren konuların başında gelmektedir (Arslan, 2009: 8).

Liderlik kavramıyla ilgili tanımlamalara bakıldıktan sonra lider kimdir sorusu sorulduğunda, Peter F. Drucker (1998) "kendisini izleyen kişileri etkileyerek doğru şeyler yapan kişi" olarak cevap vermektedir. Eren, (2013: 357) ise; "izleyicilerin hissettiği ancak henüz genel kabul görmemiş düşünce ve duyguları, kabul edilebilir ve benimsenir bir amaç olarak belirlenip izleyicilerin gizli güçlerini belirlenen amaçlara yönlendiren kişi" şeklinde cevap vermektedir. Aynı soru Koçel, (2011:569)'e sorulduğunda ise "başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya etkileyen ve sevk eden kişi" cevabı alınmaktadır. Sonuç olarak, liderin değişimi destekleyen, geliştirici, güdüleyen ve çözümleyici olduğunu vurgulayarak liderlik "izleyicileri ortak amaçlar uğrunda yönlendirme süreci", lider de "bu süreci yönetme becerisine sahip kişi" olarak tanımlanabilir. Bu becerileri yerine getirebilen liderlerin kullandıkları gücün kaynakları bulunmaktadır.

1.1.2.Liderlik Teorileri

Liderlikle ilgili bu zamana kadar teorik ve uygulamalı çalışmalar çok yapılmıştır. Liderliğin oluşunu, sonuçlarının ve kaynağının belirlenmesi için geliştirilen teoriler vardır. Bir insanı lider yapan hangi davranışları ve özellikleridir? Sorusuna verilecek cevaplar liderliğin yaklaşımlarının araştırılmasına neden olmuştur (Keçecioğlu, 2003: 29). Fakat zamanla davranışsal ve özelliklerinden ziyade değişik zaman ve mekanlarda uygulanacak liderlik tarzlarını odak noktası alan durumsal yaklaşımlarda aramışlar; ortaya konulan teoriler farklı konularda eksik kalmasından dolayı karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik ve modern liderlik kuramları geliştirilmiş (Karaman, 2018).

Tablo 1. Liderlik Teori ve Araştırmaları Tarihsel Gelişimi

Gelişim Zamanı	Yaklaşımlar	Öne Çıkan Görüş
MÖ-1950'lere kadar	Özellikler ve Nitelik	Liderliğin doğuştan gelen yetenek olduğu.
1950-1970.yıllar	Davranışsal	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980.yıllar	Durumsal	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılaştırmaktadır.
1980'lerden bu yana	Modern Liderlik	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

(Kaynak: Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012)

Liderliğin kaynağının belirlenmesi için geliştirilen görüşleri, Tablo 1'de gösterilen tarihi zamanlar içerisinde özellikler, davranışsal, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik teorileri ile ele almak mümkündür (Karaman, 2018).

1.1.2.1.Özellikler ve Nitelik Teorisi

1950 yılından önceki dönemlere bakıldığında araştırmacılar etkin ve etkin olmayan liderlerin daha çok yapısal donanımlı, kişilik özelliklerin farklılığını anlamaya yönelik olduğudur. Ondan önceki çalışmalarda yapısal özellikleri olan kişilik, yetenek, fiziksel olarak 3 grupta incelemiştir (Yılmaz, 2008).

Liderlik sürecin belirlenmesinde özellikler teorisinin en önemli neden olduğu görüşü üzerinde çalışılmış. İşinde başarılı liderlerin, başarı oranı düşük lidere göre nitelikli özelliklere sahipti. Bu amaçtan dolayı liderlerin ortak özellikleri araştırılmıştır (Demir vd., 2010). Özellikler kuramının liderlik sürecini tanımlamakta yeterli olmadığından dolayı araştırmacılar birey çalışanları ve liderin onlara nasıl davrandığını araştırmaya başlamıştır. Bundan sonra davranışsal teorisi ortaya çıkmıştır (Yüksek, 2014).

1.1.2.2.Davranışsal Teorisi

Bir diğer adıyla Stil yaklaşımı olan teYılmaz martıori daha çok liderlerin ne yaptıkları ve nasıl hareket ettiklerini araştırır. Davranış teorisinin gelişiminde çeşitli teorik çalışmalar ve uygulamalı araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda farklı liderlik tarzlar otaya çıkmıştır.

Yapılmış çalışmalarda en çok kabul edilenler şunlardır (Zel, 2011:124-138)

1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

3.Blake ve Mouton'un Yönetsel Şebeke Modeli

4.Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

5.Douglas Mcgregor'un X ve Y Kuramı

1.1.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Araştırması

Ohio Üniversitesi çalışmalarının amacı liderlerde gözüken belirli davranış biçimlerini ortaya koymaktı. 1945'de başlatılıp 1950'lerin başlarına kadar yapılmış çalışmada 1800 kadar farklı boyutlarda olan davranış türü çıkarılmıştır. Analizler sonucunda bu boyutlar 150'ye indirilip bu davranışları soru haline getirerek Liderlik Davranışın Tanımlama Anketi (Leader Behavior Description Questionnare) oluşturulmuştur (Zel, 2011). Araştırma sonucunda liderliğin *görev odaklı ve ilişki odaklı* olarak iki türlü davranıştan oluştuğunu; davranışsal teorisinin amacı liderlerin görevlerini yerine getirmede çalışanlara karşı bu iki davranış biçimini nasıl kullandıklarıdır.

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişimine önemli katkılar sağlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları kapsamında Hemphill ve Coons, (1957); liderlik davranışı faktörlerini "insan ilişkilerine dönüklük veya anlayış" ile "yapıyı harekete geçirme veya göreve dönüklük" faktörleri olarak ortaya çıkarmışlardır (Koçel, 2011, 590; Bolat, 2008: 11; Eren, 2013: 442).

Görev odaklı davranışlar: Grup ve grup içindeki insanların görevlerini tamamlamada kolaylık sağlayan davranıştır. *İlişki odaklı davranışlar:* Grup içindeki üyelerinin iletişimlerinde bulunduğu durumlarda kendilerini huzurlu hissetmelerinde rol oynayan davranıştır (Dal, 2014: 11). Sonuç olarak, liderlik çalışmaları neticesinde, insan ilişkilerine dönüklük veya anlayışın çok etkili bir yaklaşım olacağı ve liderin üstünlüğünü esas alan davranışlar arttıkça grup üyelerinin başarımlarının da artacağı ileri sürülebilir.

1.1.2.2.2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert 1950'lerin sonlarında Michigan Üniversitesindeki arkadaşlarıyla seri liderlik araştırması başlatıp, grupların performansının sonuçlarını inceleyip davranış biçimlerini çıkarmaktı (Likert, 1961). Yapılan çalışmalar sonucunda görev

merkezli çalışmalar ve çalışan merkezli olmak üzere iki kısım olarak ayrılmıştır (Keçecioğlu, 2003).

1.1.2.2.3.Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetsel Şebeke Modeli (Managerial Grid)

Liderlerin yönetim davranış biçimlerini açıklamak üzere Blake ve Mouton "Yönetim Biçimleri Çizelgesini" geliştirmiştir (Akat vd., 1999: 223). Yönetim Biçimleri Çizelgesi bir ölçeğe adapte edilerek Ohio State liderlik araştırmaları sonuçları sistematik bir hale getirmiştir. Liderlerin yönetim biçimlerini yansıtan iki faktörü, yatay eksende "insan odaklı" ve dikey eksende ise "işe odaklı" gösterilmek üzere beş farklı liderlik yönetim biçiminin varlığı ileri sürülmüştür.

Blake ve Mouton Ohio Üniversitesinin ortaya koyduğu yönetsel eğilim programına yakın bir görüş araştırmışlardır. Texas Üniversitesinin araştırmaların yapan bilim insanları yönetim biçimleri (Managerial Grid) görüşünü ortaya koymuştur. Liderlik davranışı olarak iki ayrı boyutu olarak insana ilgi ve işe ilgi yatay ve dikey eksen yerleştirmek üzere beş ayrı liderlik davranışı oluşturulmuştur. Liderlik biçimleri tabloda gösterilmiştir (Alkın, 2006)

1.1 tip: Etkili olmayan lider; En az çalışan ve örgütte kalmak için çok az çalışan

1.9 tip: Kulüp Lideri; Lider rahat ve dostça davranmakta fakat işe görevine verilen ilgi azdır.

9.1 tip: Görev Lideri; Lider iş yönünde otoriter davranır fakat çalışan ilişkilerinde başarısızdır.

5.5 tip: Örgüt Lideri; Çalışanlarını ve işlerini aynı miktarda sağlayan uzlaştırıcı dengeyi koruyabilen lider.

9.9: Ekip Lideri; Güven ve saygı üst düzeyde, lider ve çalışanlar birbirine bağımlı olduklarının farkındalar ve görevlerini yerine getiren lider. Yönetsel eğiliminde ekip liderinin etkili olduğu kanıtına varılmış (Zel, 2011).

Tablo 2. Blake-Mouton'un Yönetsel Biçimi

B İ R E Y E İ L G İ	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +								

(Kaynak: Koçel, 2011):580

1.1.2.2.4.Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak yaptığı modelinde liderlik davranışlarının sömürücü otoriter, yardımsever otoriter, danışmacı liderlik ve katılımcı liderlik olarak 4 boyutta ele almıştır (Yüksek, 2014).

Tablo 3. Rensiss Likert'in Sistem 4 Modeli

Önderlik	**Sömürücü otoriter**	**Yardımsever otoriter**	**Danışmacı liderlik**	**Katılımcı Liderlik**
Astlara olan güven	Çalışanlara güvenmez	Çalışan ve yöneten arasındaki güvene sahip	Kısmen güvenir fakat kararlarla İlgili kontrollü olmak ister	Her konuda tam olarak güvenir
Astların algıladığı serbestlik	Çalışanlar kendilerini iş ve farklı konularda serbest hissetmez	Çalışanlar çok fazla serbest hissetmez	Çalışanlar oldukça serbest hisseder	Çalışanlar tam serbest hisseder
Üstün astlarla ilişkisi	Fikirleri çok az alınır	Bazen fikirlerini alır	Genelde fikirleri alır kullanmaya çalışır	Hep fikirleri alır ve kullanırlar

(Kaynak: Yüksek, 2014)

Sonuç olarak, Rensis Likert'in çalışmalarında, işgörene yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur. Tannenbaum ve Schmidt (1958)'e göre ise demokratik ve otokratik liderliğin iki uç nokta olduğu ifade edilmiştir. Liderlik sürecini açıklayan davranışsal liderlik kuramının odaklandığı nokta, liderlerin izleyicilerine nasıl davrandıkları olmuştur.

1.1.2.2.5.Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Davranışsal liderlik kuramı çalışmalarından birisi de McGregor'un insan davranışlarını iki kalıba ayırdığı X ve Y liderlik kuramlarıdır (Güney, 2008: 392). İnsan davranışlarına olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşan X ve olumlu bir bakış açısıyla yaklaşan Y kuramları McGregor'ın lideri tanımlayan ve onun davranışlarını açıklayan inanç ve varsayımlarıdır (Bolat, 2008, 18).

Douglas McGregor insan doğası ve yönetsel olarak X ve Y kuramını öngörmüş ve temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir. X kuramının insan davranışı ile ilgili varsayımları şunlardır;

- Normal olarak insan işi sevmez ve kaçar
- İnsanın bu işi sevmemesinden kaynaklanan örgütsel başarısızlığı aza indirmek için çalışanlar yönetilmeli, denetimde olmalı, ceza ile korkutulmalı
- Norman çalışan yönetilmeyi seçer ve sorumluluk almak istemez, hırsı çok azdır, her şeyde güvenmek ister.
- Ekonomik olarak kendini güvende tutmak ister
- X yöneticisi bu varsayımları kullanarak örgüt amacına ulaşması için denetimci, kuralcı ve otoriter bir liderlik sergileyecektir (Çakal, 2009).

  Y kuramı ise insanların güdülenmeye sorumluluk sahibi almak için açık olduklarını varsayar.
- Bir insan işten nefret etmez, dinlenmek kadar doğal sayar.
- Amaçlara bağlanması onların elde edeceği ödüllere bağlı.
- Uygun koşullarda olan insan sorumluluk sahibi olmayı değil sorumluluk aramayı da öğrenir.

- Dışardan denetlenmek ve korkutulmak istemezler gerekirse kendilerini denetim yollarını ararlar kullanırlar.

Buna göre X kuramı lideri daha çok otoriter davranırken Y kuramı liderler demokratik yapıda davranan liderlerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Davranışsal kuramlar üç yönden eleştirilmiştir. Birincisi, liderlerin hangi tutum ve davranışları belirlemenin zorluğu ikincisi, nasıl bir liderlik davranışının en iyi olduğuyla ilgili fikir birliğinin olmaması ve üçüncüsü ise, araştırma sonuçlarından elde edilen davranış kuramlarının tek bir kültür ve yaşam koşulları çevresine göre belirlenmiş olmasıdır (Koçel, 2011: 270).

Sonuç olarak, davranışsal liderlik kapsamında yapılan çalışmaların ortak noktası, lider davranışlarının "insan ilişkilerine dönüklük" ve "göreve dönüklük" şeklinde iki temel faktör altında sınıflandırılarak her birisi için sonuçlar araştırılmasıdır. Davranışsal liderlik kuramları; başarılı liderler ile başarısız liderler arasındaki en önemli farklılığın onların izleyicilerine karşı sergiledikleri davranışların birbirlerinden değişik olduğunu varsaymışlardır. Davranışsallık, lideri ve izleyicileri önemsemiş, liderin etkinliğini belirlemek için lider ile izleyicilerin iletişimi, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışları ele almıştır. Ayrıca, tek faktörlü bir etkileşimin her zaman geçerli olmayacağını da söylemek olasıdır. Bu nedenle, liderlik faaliyetinin ortaya konulduğu çevreyi ve koşulların dikkate alınması gerekliliğini ileri süren durumsal liderlik kuramlarının incelenmesinde de fayda bulunmaktadır.

1.1.2.3. Durumsallık Teorisi (Koşul Bağımlılık)

Liderliğin bulunduğu çevre ve durum faktörlerinin dikkate alındığı durumsallık veya "koşul bağımlılık" kuramı çalışmaları 1970–1980 yılları arası yapılmıştır (Sığrı ve Gürbüz, 2013: 384). Durumsal liderlik kuramının varsayımı, her liderlik davranışının her durumda geçerli olamayacağı farklı durumların farklı liderlik tarzları gerektirdiğine odaklıdır (Koçel, 2011: 134). Durumsal liderlik kuramına göre, "tek ve en iyi yönetim şekli bulunduğunu savunan davranış kuramlarından farklı olarak, uygun

liderlik davranışının, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup izleyicilerinin özellik ve beklentileri ile örgütsel özelliklere göre değişebileceği" ileri sürülmektedir (Saha, 1979).

Kurama göre liderliğin; örgütün ilişkide bulunduğu iç (yapısal, teknik, sosyal ortam, eğitim ve kültür seviyesi) ve dış (ekonomik, siyasal, hukuksal, teknolojik) çevre koşulları ve durumlarına göre değişeceği ileri sürülmektedir (Eren, 2013: 442). Durumsal liderlik kuramı, lider davranışlarını "kişiye odaklı", "göreve odaklı" ve "liderin etkinliği" faktörünü ekleyerek farklı liderlik davranışlarının farklı durumlarda daha iyi sonuç verdiğini ve uygun olacağını ileri sürmüştür (Eren, 2013: 442; Sığrı ve Gürbüz, 2013: 395). Kısaca, bu kuram Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, (2013: 212)'ün belirttiği gibi "vaziyeti idare etme" kuramı değil, farklı durumlar için farklı liderlik tiplerini öneren uygulamaya dönük bir kuram olarak görülmektedir.

Durumsallık teorisi liderin en uygun davranışının duruma göre değiştiğini tanımlamakta olup, liderliğin farklı yönünü ortaya koymaktadır. Davranış teorisi liderin işe ve kişiye göre davranışının değiştiğini belirlese bile, hangi davranışın hangi şartlara uygun olacağını açıklayamamıştır. Bu yüzden durumsallık teorisi liderin hangi durumlarda uygun liderlik niteliğinin ne olacağını araştırmıştır (Kandemir, 2016).

1.1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler (1972)'in liderlik kuramı her liderlik davranışının her durumda geçerli olamayacağı ve evrensel ve en iyi bir liderlik biçiminin olmadığını savunur (Çetin, 2008: 78). Fiedler insan ilişkisine ve işe yönelik liderlik tarzlarının farklı durumlarda nasıl etkili olabileceğini incelemiştir (Allen, 2005: 22).

Fiedler tarafından 22 yıl boyunca yapılan çalışmaların sonucunda bu teori grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin fonksiyonu olduğu düşüncesidir (Aydemir, 2010). Friedler liderlik davranışlarını durumsallık açısından inceleyen ilk araştırmacıdır. Fiedler'in durumsallık modeli en eski ve üzerinde en çok araştırma yapılan liderlik modelidir (Fiedler, 1967). Fiedler'ın temel önermesine göre liderliğin

etkinliği, liderlik stili ve liderlik durumu arasındaki uygunluk sonucu ortaya çıkan bir fonksiyondur. Eğer liderlik stili duruma uygun ise lider de etkili olacaktır. Aksi takdirde etkili olamayacaktır. Fiedler, grubu etkili hale getirebilmek için liderin mevcut kaynakları nasıl kullanılması gerektiğini bilmesinin önemli olduğunu söylemektedir (Afsaneh, 2009, s.70).

Durumun lidere hangi dereceye göre etki ettiğini tespit etmek amaçla iş grupları aşağıdaki üç gruba ayırmıştır.

1. Lider üye etkileşimi: Liderler üyeleri ile iyi etkileşimde iseler, onlar tarafından kabul görmüş ve güvenlerini kazanmışlarsa daha fazla etkileme fırsatına sahipler.
2. Güç: Liderler çalışanlarını örgüte alabilir, işten atabilir veya onları cezalandırır ve ödüllendirilebilir.
3. Başarılacak İşin Yapısı: Son derece planlanmış işlerin nasıl yapılacağı hakkında adım adım takipte, belirlenmiş olan işle uğraşmak, belli olmayan işle uğraşan lidere göre daha fazla güç kazandırır (Yüksek, 2014).

Tablo 4. Görev ve İlişki Yönelimli Liderler Arasındaki Farkları

Görev Yönelimli (Düşük LPC Skorlu)	**İlişki Yönelimli (Yüksek LPC Skorlu)**
1. Görevin tamamlamasına dayalı öz saygı.	1. Kişilerarası ilişkilerle dayalı öz saygı.
2. Öncelikle görev odaklı.	2. Öncelikle insan odaklı.
3. Başarısız personele karşı serttir.	3. İnsanları mutlu etmekten hoşlanır.
4. Davranışlarında çalışanların yeterliklerini esas alır.	4. Davranışlarında anahtar unsur çalışanların sadakatidir.
5.Ayrıntılarla uğraşmaktan hoşlanır.	5.Ayrıntılarla uğraşmaktan sıkılır.

(Kaynak: Fiedler,1964)

1.1.2.3.2. Amaç Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans'ın öne sürüp geliştirdiği Amaç-Yol Kuramı güdülendirme kuramlarından Bekleyiş Kuramı ile arasındaki benzerlik nedeniyle ön

plana çıkmaktadır (Koçel, 2011: 602). Kuramın birinci öngörüsü; insanın belirli davranışlar neticesinde belirli sonuçlara ulaşacağını umarak bir davranış sergileyeceği ve ikincisi de bu bekleyiş sonunda elde edeceği sonuca ne kadar değer verdiğiyle ilgili bir davranış sergileyeceğidir (Allen, 2005: 25: Zel, 2006: 139).

House ve Evans'ın ileri sürdüğü Amaç-Yol kuramı, liderlerin sergilediği davranışların izleyicileri güdüleme, ID ve başarı derecelerine etki ve katkısını açıklamaya çabalayan bir çalışmadır (Akat vd., 1999: 227: Zel, 2006: 139).

House ve Evans tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen yol amaç teorisi liderin davranışının çalışanların motivasyon, tatmin ve başarı durumunu etkilediğini açıklamak olmuştur (Alkın, 2006). Liderin önemli amacı çalışanları motive ederek örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Sonuçlar amaç ve yapılması gereken işleri ise araçtır. Yapılması gerekli olan işler başarıldığında amacına ulaşmış olur. Lider amacına ulaşan yolda engelleri kaldırarak başarı sonucunda çalışanları ödüllendirir (Çevrioğlu, 2006).

Amaç yol teorisine göre lider dört çeşit liderlik davranış sergilemek suretiyle çalışanların iş tatmin ve başarısı motivasyonu etkiler.

1. Yönlendirici liderlik: Lider astlarına teknik bilgileri vererek onlardan beklenen görevleri nasıl yapmaları gerektiğini söyler ve standartların tam yapılmasını ister.
2. Destekleyici Liderlik: Çalışanları iletişim kurmayı kolay sağlar. Dostça davranır, istek ve ihtiyaçlarına yardım eder.
3. Katılımcı Liderlik: Çalışanları ile danışmayı eksik etmez, onların da görüşlerini dinler.Gre
4. Başarıya yönelik liderlik: Ciddi amaçlar doğrultusunda çalışır onlardan yüksek performans bekler. Çalışanlarına güvendiğini belli eder (Zel, 2011).

Durumsal liderlik kuramının olumlu yönlerine bakıldığında, kalıplara hapsedilmiş liderleri özgür bıraktığı, izleyenlerin davranışlarını nasıl kolay yoldan yönlendireceği, liderler ile izleyicileri en mantıklı yönetim biçimleriyle birleştirdiği, farklı durumların

kendi özelliklerine uygun çözüm yolu bulmaya cesaretlendirdiği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 379).

Olumsuz yönleri ise, durumsallığı benimseyen liderlerin davranışlarını koşullara göre değiştirmeleri, izleyicilere tutarlı ve samimi gelmeyebilir (Baş ve diğ., 2010: 1015). Liderlerin önceden seçtiği bir davranışı başka bir durumda seçmemesi veya her durumda daha farklı davranışlar sergilediğinin görülmesi liderin tutarsız olduğu görüşünü destekler. Başka bir olumsuzlukta her duruma farklı davranışlar sergileyen liderlerin bir rolden başka bir role geçerken zorluk yaşaması ve bu konuda yeterli yeteneğinin olmamasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 215).

Sonuç olarak, önceki kuramların eksikliklerini tamamlayan durumsal liderlik kuramları ile ilgili yapılan araştırmalar, liderliği değişik durumlarda farklılaşabilen davranışlar olarak ele alınmıştır. Bu kuramlara göre liderlik, ortama göre değişebilir davranışlardan oluşur. Fiedler, lidere güven derecesi, izleyicilerin yaptığı işin doğası ve otorite gibi liderin ortaya çıktığı durumlar üzerine durmuştur. Amaç-Yol Kuramı ise liderin, izleyicilerin kendi güçleri ile nasıl bir başarım elde edeceklerini veya amaç setleri arasında nasıl bir yol izleyeceğini göstermiştir. Lider davranışlarını "kişiye odaklı", "göreve odaklı" ve "liderin etkinliği" faktörleriyle ele alarak farklı liderlik davranışlarının farklı durumlarda daha iyi sonuç verebileceği ileri sürülmüştür. Kısaca, durumsal liderlik kuramlarında; lider, izleyici ve durum arasında uyum olduğunda etkinliğin artacağı beklenmektedir. Geleneksel olarak sınıflandırılan liderlik kuramlarının dayandığı iki temel varsayımdan birincisi, liderin izleyicilerine benzer davrandığı ve ikincisi de izleyicilerin algı, yorum ve diğer değişkenler açısından liderleriyle benzer özellikler taşıdığı ve bunun sonucunda da liderin davranışlarıyla benzerlikler gösterdikleridir.

1.1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli

Liderlik konusunda belirli davranış biçimini etkileyen ana etken çalışanların ''olgunluğu'' dur. Bu teorideki olgunluk kavramını Hersey ve Blanchard astlarının

yetenek düzeyi, deneyimleri, sorumluluk sahibi olmaları gerektiği olarak açıklamış. Yani yazarlara göre olgunluk duygusal kararlılık ve yaşlı ilgili değil, kişinin başarma isteği ve sorumluluk sahibi olması, görevi ile ilgili yetenek ve deneyime sahip olmasıdır (Karaman,2018). Lider çalışanlarının olgunluk düzeyine göre liderlik tarzını belirler. Bunu dört çeşide ayırmak mümkündür (Zel, 2011:151).

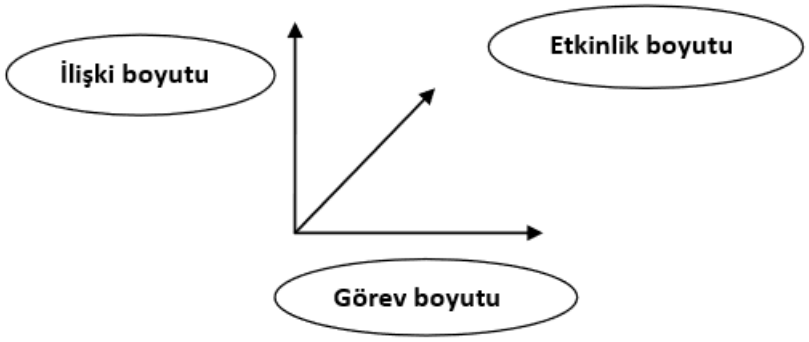
1. Emir Verme, Söyleme (Telling): Çalışanların olgunluk düzeyi düşüktür. Lider takipte kalarak çalışanların yetişmesini sağlar.
2. Satma, İkna etme (Selling): İş görenlerin olgunluk düzeyi biraz yüksektir. Lider hem işine hem çalışanlarına odaklanır, yakın ilişki kurmayı hedefler.
3. Karara Katma, (Participating): Çalışanların olgunluk düzeyleri yüksektir. İzleyenlerin başarısı yüksek olduğundan dolayı lider işe az odaklanır fakat izleyenlere daha çok önem verir.
4. Yetki Verme (Delegating): İş görenlerin olgunluk düzeyi yüksektir, lider işe ve izleyenlere daha az odaklanır. Çünkü izleyenler amaçlarına odaklanmada kendilerine yeterli olmasıdır.

1.1.2.3.4. Reddin Üç Boyutlu Lider Etkililiği Kuramı

William J. Reddin'in liderlik teorisi Ohio State çalışmaları sonucu ortaya çıkan iki temel liderlik boyutunun üzerine inşa edilmiştir. Ohio State çalışmaları liderlik davranışlarını görev ve ilişki yönelimli davranışları olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Reddin bu boyutlara etkililik olarak adlandırılan üçüncü bir boyutu eklenmiştir. Etkililik belirli bir durum için doğru liderlik stilinin kullanılması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Reddin'in çalışmaları ayrıca Blake ve Mouton'un çalışmaları ile Fiedler'in Durumsallık Modelinin bir birleşimi olarak da görülebilir. Üç boyutlu liderlik kuramının tezleri, yönetim tarzı matrisi teorisi, durumsal liderlik teorisi ve etkililik teorisinden uyarlanmıştır (Güçlü, 2016). Uyarlama sonucu kuram olası dört temel liderlik tarzı ortaya koymuştur. Bunlar;

1. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışlar minimal düzeydedir.
2. Görev yönelimli davranışlar yüksek, ilişki yönelimli davranışlar düşüktür.

3. İlişki yönelimli davranışlar yüksek, görev yönelimli davranışlar düşüktür.
4. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışlar yüksektir.



Şekil 1. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

(Kaynak: Eren, 1993:304)

Durumsallık Teorileri ile ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında; Durumsallık Teorilerilerinin liderlik kavramını sadece liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler veya liderlik davranışları ile açıklayan teorilerin eksikliklerini doldurma, liderlik kavramını daha geniş bir perspektif ile ele almayı hedefleyen teoriler olduğu görülmektedir. Durumsallık teorileri her durum ve şartta geçerli olan liderlik stilinin mevcut olmadığını, liderlik stilinin ortaya çıkmasında durumsal faktörlerin belirleyici bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir.

1.1.2.3.5. Vroom Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı

Durumsallık teorilerin çoğu liderlerin etkililiğini grup performansı ya da takım memnuniyeti açısından ele almaktadır. Ancak, normatif karar teorisi bunların dışında liderlerin karar verme sürecini ele alıp inceleyen tek durumsallık teorisidir. Normatif karar modelinin orjinali Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilmiş olup sonrasında Victor Vroom ve Artur Jago tarafından yeniden düzenlenmiştir (Seyranian, 2009: 152-156).

Vroom ve Jago, normatif Karar Teorisine göre dört temel karar verme metodu olduğunu söylemektedir. Bunların ilki 'Otokratik modeldir'. Bu modelde lider

kararları ya tek başına alır ya da izleyenleri karar sürecine çok az katar. İkinci karar metodu 'Danışma' dır. Bu metotta lider izleyenlerine danışır. Son kararı yine kendisi alır. Üçüncü karar metodu 'Grup' olarak adlandırılmaktadır. Burada lider bir problemin çözümü için uzlaşmaya önem verir. Son karar verme metodu ise tüm çalışanların karar sürecinde temsili ve katılımına dayanır (Afsaneh, 2009: 77).

1.1.2.4.Modern Liderlik Teorisi

Çağdaşlaşma konusunda çevre koşullarındaki gelişmeler nedeniyle 1960 ve 1990 yılları arasında liderlikle ilgili araştırmalarda modern çağın gereklerine uyan liderlik davranışları dikkat çekmeye başlanmıştır. Liderlik kuramlarındaki uzak görüşlülük, görev ve amaç kavramları içinde esas itibariyle gerçekleştirilmek istenen değerler saklıdır. Liderlerin değişen dünyada en önemli rolleri, insanları sürekli değişime ve değişimin yeniliklerine uyum sağlamalarında yönlendiren olmasıdır. Geleneksel liderlik kuramları lider üzerinde odaklanırken, modern liderlik kuramları tek yönlü ve tek faktörlü bakış açısını terk etmiş bir görevden daha çok geniş görüşlülüğü öngörmektedir. Alanyazında karşılaşılan liderlik kuramlarından; Karizmatik Lider, Dönüşümcü "Transformasyonel" Lider ve Etkileşimci "Transaksiyonel" Lider, (Avolio vd., 2001) aşağıdaki bölümlerde tanıtılmıştır.

1.1.2.4.1.Karizmatik Liderlik

Sosyal bilimci Robert House (1977) ve Weber Karizmatik liderlik kuramını öngören ve tanımlayan araştırmacılardır (Yukl vd., 2009: 293). Liderden söz ederken; onu normal kişiliklerden farklı olduğuna ve onun insanüstü güç ve niteliklerle donatılmış olmasına dikkat çekilmesi karizmanın tarif edilmesidir (Weber, 1995: 352). Weber, liderin karizmatik olmasını anlatırken, onun normal insanlardan farklı ve ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu ve bu olağan dışı gücün kişiyi lidere dönüştürdüğünü ileri sürmektedir (Baltaş, 2013:133).

Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir (Tüzün, 2014: 38). Liderin izleyicilerinde yarattığı sadakat ve heves onların esin

yeteneğini geliştirir. Karizma, kişinin çekiciliğini ve üstünlüklerini kullanarak başkalarını etkilemede oynadığı önemli bir rol olarak kabul edilmektedir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizmanın özellikleriyle başkalarını kolaylıkla sevk edebilen kişidir (Aykanat, 2010). Liderlerin karizmatik güçleri; sahip oldukları öz güven, cesaret, konuşma ve ikna yeteneği, geniş görüşlülük ve değerler sayesinde izleyicilerini etkileyebilmelerinden almaktadır (Weber, 1995: 388; Tüzün, 2014: 39). Sonuç olarak, karizmatik liderlik ilk bakışta daha çok kişisel özellikler kuramındaki bir özellik olarak düşünülse de bu kuram aynı zamanda karizmatik liderin doğru davranış tarzını, doğru durumda kullanmayı bildiğini varsaymaktadır.

1.1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı kitabında söz edilen Dönüşümcü "Transformasyonel" liderlik kuramı daha sonra James McGregor Burns (1978) tarafından sistemleştirilmiştir. Kuram, izleyenler üzerinde yüksek düzeyde moral, güdüleme ve başarım yaratan kişi olarak lideri kabul etmektedir. Çağdaş örgütlerin yapılarındaki yeni ve gerekli alanları oluşturma yeteneğine sadece dönüşümcü liderler sahiptir (Conger, 1999:151; Avolio vd., 2001).

Dönüşümcü liderler, karizma, empati gibi özelliklerle izleyicilerin güvenini kazanıp, bağlılık ve saygı duymalarını sağlayarak (Bass, 1987:22) başarım sağlamayı hedeflemektedir (Çetin vd., 2012). Dönüşümcü liderler, izleyenlerin kendilerine ve başarılarına ilişkin algılarını olumlu kılarak örgütsel amaçlara ulaşmanın daha kolay olacağıyla ilgili olarak onları güdülemektedir.

Geçmişle bugünü bağdaştırarak işlerin devamlılığını önemseyen liderler, geçmişin olumlu ve yararlı uygulamalarını sürdürerek gelecekteki nesillere bunları miras bırakıp katkıda bulunurken, dönüşümcü liderler, bugün ile geleceği birbirine bağlayıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirip, başarıyı artırıcı rol oynarlar (Öztürk vd., 2012; Uysal vd., 2010). Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik, yüksek başarım karşılığında, ihtiyaçların giderilmesi yoluyla izleyicilerin güdülenmelerini de kapsayan, gelenek ve geçmişe dayalı bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlikte

çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etken ve etkili yapılması amaçlanmaktadır. Dönüşümcü lider örgütleri, değişime ve yenilenmeye uydurarak yüksek başarıma ulaştıran kişidir. Bunu sadece geniş görüşlülük sahibi liderlerin izleyicilere kabul ettirmesi olasıdır.

1.1.2.4.3. Etkileşimci Liderlik

Günümüz iş dünyasında en sık karşılaşılan etkileşimci (işlevsel) "transaksiyonel" liderler geleneklere ve geçmişe bağlılardır (Humpreys, 2001:150). Etkileşimci liderler yönetim yetkilerini daha çok işgörenleri ödüllendirmek amacıyla kullanmaktadırlar. Yönetim daha fazla çaba göstermeleri için işgörenleri ikramiye ve statü vererek ödüllendirmektedir (Eren, 2013:440). Etkileşimci liderlerin ısrarcı bazen de zorlayıcı güçleri ve izleyicilerine ödül verme hevesleri onların öncelikle kendilerine devamında da izleyicilerine verdiği güveni artırmaktadır (Luthans, 1995: 358). Etkileşimci liderler izleyicilerin arzularını ve gereksinimlerini bilerek onların çabalarını ödüller vererek karşılamaya çalışırlar. Bu durumun izleyiciler tarafından hoşnutlukla karşılanması da artırıcı faktörler arasında görülmektedir. İzleyicilerin görevlerini yaparken onların görevleriyle ilgilenmelerini önemserler. Etkileşimci liderler, aynı zamanda durumsallık konusunda belirleyicilere odaklanırlar. Etkileşimci liderlerin belirgin özelliklerinden biriside, geçmişle bugünü bütünleştirme adına olumlu gelenekleri sürdürüp hatta bunları geleceğe taşıma adına yararlı bir hizmet sunarlar (Tichy ve Devanna, 1990: 278). Dolayısıyla, bu liderlik tarzının yeniliğe ve yaratıcılığa katkısı yoktur. Etkileşimci liderlerin, yatırımları durdurmuş, tasarruf politikasını benimsemiş durgun işletme yapılarında daha etkili olabileceği söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 226).

Etkileşimci liderler, işgörenlerin deneyimleri ve alışkanlıkları ile daha önce yürüttükleri görevlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla geçmişten gelen şekliyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bunun dışında, etkileşimci liderlerin işletmelerinde yaratıcı ve yenilikçi izleyen bulundurma arzusunun olmadığı söylenebilir.

Günümüz araştırmacılarının; sadece liderin özellikleri, davranışları ve durumlara yönelik kuramlar yerine lider ile izleyenlerin ortak hedeflere ulaşmasına odaklı liderlik kuramlarına yönelerek lider ile izleyicileri arasındaki etkileşime odaklandığı görülmektedir. Bu kapsamda, geleneksel liderlik kuramlarının ihmal ettiği lider ile izleyicileri arasındaki ikili ilişkilere dayanan karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşmayı araştırma konusu yapan ve örgütsel davranış yazınında önemi artmış LÜE kuramı aşağıdaki bölümde incelenmiştir.

1.1.3.Liderin Özellikleri

Liderlikle ilgili taranan yayınlardan elde edilen sonuçlara göre liderlik örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için motive gücü, insan kaynakları, takipçilerin isteklerini karşılamak gibi özellikleri gerektirir. Her örgütün hedefine odaklanması konusunda motive eden bir örgüt liderine ihtiyacı vardır. Bu anlamda eğitim kurumları da ülke geleceğini etkilediği için iyi birer lidere ihtiyaç duymaktadır. Liderlerin güçleri ve zayıflıklarını değerlendirecek kurallar dizinini geliştirmek ve lider kararlarını örgütün davranışlarını nasıl etkileyeceğine ilişkin farkındalığı artırmak amacıyla birçok çalışma yapılmaktadır (Furtado, 2013:1).

Liderlerin, etkileme, inandırma ve heveslendirme gibi kişisel becerilerinin (Cogliser ve Schrieshem, 2009: 455) dayandığı güç kaynakları "pozisyon" ve "birey" kaynaklı olarak sınıflandırılmaktadır (Yukl vd., 2009). Bu sınıflandırmanın altında en iyi bilinen French ve Raven (1959)'nın tanımladığı baskın güç çeşitleri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (Wagner ve Hess, 1999).

- **Zorlayıcı güç:** İşgörenlerin, yerleşik kurallara uygun hareket etmemeleri ve liderin etkili olma çabalarına olumlu yanıt verememeleri nedeniyle liderleri tarafından cezalandırabilecekleri algısına sahip olmalarını temel almaktadır.
- **Ödül gücü:** İşgörenlerin liderlerinin arzu ettiği davranışları yapmaları durumunda onlar tarafından ödüllendirileceği algısını temel almaktadır.
- **Yasal güç:** İşgörenlerin yetkililerin davranışları kontrol etme ve yönlendirme hakkını kabul etmesini içerir resmi otoriteden kaynaklanmaktadır.

- **Uzmanlık gücü:** İşgörenlerin liderlerinin görevleriyle ilgili özel bilgi ve uzmanlığının bulunduğu inancının algısının temel alınmasıdır.
- **Güdüleme gücü:** İşgörenlerin karizmatik gücü olarak da adlandırılan bu güç kaynağı, liderin kişilik özelliklerinden veya sahip olduğu vasıflarından etkilenerek, onu örnek alması temeline dayanır.

Sonuç olarak, liderlerin sahip olduğu bir takım güç ya da otoriteden daha çok güdüleme kuramları doğrultusunda işgörenleri önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere etkileme süreci olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, yönetici ile lider arasında birtakım farklılıkların olduğu söylenebilir.

Liderlik ve yöneticilik kavramları insanları belirli hedeflere yöneltmeyle ilgili olmasına karşın; yöneticinin işleri doğru yapan, liderin ise doğru işleri yaptığı (Şahin ve Temizel, 2007: 183) söylenebilir. Lider misyon ve vizyonu ortaya koyan, yönetici ise bunları yönetsel faaliyetlerle gerçekleştiren kişidir (Mirze, 2011: 145) Yöneticilikten farklı olarak lider amaçları gerçekleştirmek için izleyenlerinin faaliyetlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir (Uysal vd., 2010: 26). Yöneticilerin, daha çok yapıyla ilgilenip yönetim sorumluluğu üstlendiği, işlere odaklandığını, sorunların planlama ve denetlemeyle çözmeye çalıştığını; liderlerin ise, izleyicilerini etkileyerek gidilecek yolu ve yönü belirleyip, davranışları ve görüşleri yönlendirdiğini (Bennis, 1993: 46) söylemek olasıdır. Yöneticiler ile liderler arasındaki en önemli fark sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Koçel, 2011: 569). Güç kaynağından söz edildiğinde; yönetici, amaçları gerçekleştirirken resmi otoriteden kaynaklı yönetim ve denetim gücünü kullanırken liderler, izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla etkileme, inandırma ve heveslendirme gibi kişisel becerilerinden kaynaklı duygusal bir güç kullanmaktadır (Robbins, 2003; Cogliser ve Schrieshem, 2009: 455). Dolayısıyla, yöneticiler amaçlara ulaşılmadığında başarısız sayılırken, liderler ise izleyicilerinin beklentilerini karşılayamadığında başarısız (Çelik, 2003) kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, yönetici ile lider arasındaki farkın belirlenmesi adına; üretimin gerektirdiği kaynakları toparlayıp işletmeyi kurup çalıştırma sorumluluğuyla atanan

kişiyi yönetici, örgüt üyelerini heveslendirme ve yönlendirmede belirgin üstünlükleri olan gönüllü olarak üstlenen kişiyi ise lider olarak kabul etmenin doğru olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, yöneticiliğin bir meslek veya iş olarak kabul edilirken liderliğin ise yöneticilere üstünlük katacak bir nitelik olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, her yöneticinin liderlik özellikleri taşımasının beklenemeyeceği ancak, her liderin çok daha iyi yönetici olabileceği söylenebilir.

1.2.Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Örgütsel hedeflere ulaşılması amacıyla gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler, değişiklikler, işgörenlerin beklentileri ve algılarının dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır. Ancak bu hassasiyetle arzulanan sonuca ulaşılabilir (Hollander,2012:32). Örgütlerde liderler birçok sorumluluğa sahiptirler ve bu sorumlulukları yerine getirmelerinin en etkin yolu astları ile geliştirdikleri etkileşim ilişkileri olacaktır. Bu nedenle, örgüt içerisinde etkileşim hayati bir rol oynamaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker,2014).

Lider-üye etkileşimi (LÜE) modeli lider ve izleyici arasındaki ilişkilerine yeni bir bakış açısı getirmiş (Çekmecelioğlu ve Ülker,2014:36), liderlerin bazı astlarıyla farklı düzeylerde etkileşim ilişkilerine girerek, özgün, ayrıcalıklı bir iletişim yöntemi geliştirdiklerinin altını çizmiştir. Liderlerin yüksek kaliteli düzeyinde etkileşim içinde olduğu astlarıyla olan etkileşim ilişkilerinin farklılıklar gösterebileceği, onlara düşük kaliteli etkileşim ilişkisi içinde olduğu astlarından ayrı olarak farklı iletişim taktikleri kullanacaklarını ileri sürmektedir (Yrle vd., 2002:257).

LÜE yaklaşımında, lider astı ile iki tür ilişki geliştirmektedir. Liderler kendilerine yakın olan ve güvendikleri astlarıyla "grup-içi" ilişkiler geliştirirler ve geride kalan ve liderlerin sadece otoritelerini kullanarak üstlerinde güç uyguladıkları astlarıyla da "grup-dışı" ilişkiler geliştirirler. Grup-içi astlar veya başka bir deyişle örgüt üyeleri daha iyi görevler alarak bunlardan yararlanırlar, daha fazla kaynağa ulaşıp ve daha fazla ödül toplama fırsatları olacaktır. Fakat grup dışı üyeler bu

olanaklardan yararlanamamakta ve kendilerini dışlanmış hissetmektedirler. Bu teoriye göre liderler, kaynakların ve zamanın kısıtlı olması vb. nedenlerden dolayı bazı astlarıyla veya üyeler ile daha yakın ve kalite düzeyi yüksek, bazı üyelerle de daha düşük seviyede ve klasik, otoriter bir ilişki geliştirebilmektedir. Liderlik alanında yapılan çalışmalar özellikler teorisi ile başlamıştır. Sonrasında bu alan davranışsal akım tarafından ilgi görmüş bunu durumsal teoriler takip etmiştir (Çekmecelioğlu ve Ülker,2014:36).

Bu yaklaşımların genelinde, liderlerin astları ile aynı düzeyde ilişkiler geliştirdikleri, tüm çalışanlarla ilgili mustakil, tek bir algıya sahip oldukları üzerinde durulmaktadır. LÜE teorisinin üzerinde durduğu lider-üye arasındaki ikili (dyadic) ilişkiler ise geleneksel liderlik yaklaşımlarının göz ardı ettiği bir konudur. Geleneksel liderlik yaklaşımlarında ihmal edilen lider-üye arasındaki etkileşim ilişkisi LÜE kuramında odak noktasıdır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:37).

Özutku (2007:80) LÜE modelini, liderin kendi pozisyonundan aldığı güç ile bunu üyeler üzerinde iş ilişkileri geliştirirken nasıl kullandığını açıklayan bir model olarak tanımlamıştır. Lider ve üyeler arasındaki bu etkileşim ilişkisi örgütsel alanda birçok kademeyi etkilemektedir. Bu etkileşim düzeyinden etkilenen alanların içerisinde çalışan tutum ve davranışları, verimlilik, zaman ve kaynak kullanımı gibi birçok unsur yer almaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:36).

LÜE yaklaşımı ilk kavramsallaştırıldığı zaman, tanımlayıcı "bu liderin yaptığıdır" ifadesi ile liderlerin bazı astlarıyla yüksek bazı astlarıyla da düşük kaliteli etkileşim ilişkisinde olduğu farklılaşımını ifade etmekteydi. Liderler bazı astlarıyla farklı derecelerde ilişkiler geliştirmektedirler. Düşük kaliteli ilişkiler sadece işin para karşılığı yapıldığı etkileşimlerle sınırlı kalırken, yüksek kaliteli ilişkiler gücün, güvenin, saygının ve yükümlülüklerin paylaşılmasını içermektedir (Nishii ve Mayer, 2009:13).

1.2.1. Lider Üye Etkileşiminin Tanımı

Lider-üye etkileşimi modeli tanımlayıcı bir modeldir. Burada öngörü söz konusu değildir. Liderin etkili olması araştırmanın temel omurgasını oluşturmaktadır. Lider ile üyeler arasındaki ilişkilere odaklanılması durumu söz konusudur. Liderlerin bütün üyelerle tek tek aynı ilişki yapısını geliştirmediğini vurgulaması gerekmektedir.

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı liderliği 'lider ile takipçileri arasındaki' ilişki olarak tanımlamaktadır (Northouse, 2013) ve lider ile her bir astı arasındaki ilişkinin birbirinden farklı olduğu önermesine dayanır (Yukl, 2009). Buna göre lider ile astlar veya izleyiciler arasındaki etkileşim, bu özel ikili ilişkilerin toplamıdır.

Liderlik ilişkileri 'yaşam döngüsü' süreciyle de tanımlanabilmektedir. Bu söz konusu döngü içerisinde ikili arasındaki ilişki üç aşamada yaşanmaktadır.

Yabancılık Aşaması: Birbirine yabancı olan lider ve üye arasındaki ilişki tamamen resmi olmaktadır.

Tanıdıklık Aşaması: Bu aşamada hem kişisel hem de işle ilgili bilgi ve kaynaklar paylaşılmaya başlanmaktadır.

Olgunlaşma Aşaması: Tarafların birbirine bağlılık ve güvenleri arttığında paylaşım sadece davranışsal değil duygusal temelde de gerçekleşmektedir.

Liderlerin astlarına karşı farklı şekillerde ilişkiler kurarak lider-üye etkileşimi kalitesini düşükten yükseğe kadar farklı düzeyde oluşturması 'lider-üye etkileşiminin farklılaşması' olarak ifade edilmektedir. Zaman baskısı nedeniyle, liderlerin izleyicileri arasından daha yakın ilişkiler kurduğu gruba 'İç Grup' denilmektedir. Liderlerin iç grup üyelerine karşı davranış biçimi daha imtiyazlıdır. Yakın çevresini oluşturan iç grup üyelerine karşı daha kaliteli bilgi aktarımının olduğu bir ortam oluşur. Liderlere erişim imkanı daha kolaydır. Performans geri bildirimlerinden daha yüksek puan almak için gerekli ortam daha fazla bulunmaktadır.

Liderle aralarında daha resmi ilişkilerin bulunduğu gruba ‘dış grup’ adı verilmektedir. Lidere ulaşmak grup elemanları için daha zor bir süreçtir. Lider ile sınırlı güven ve bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar. Ekip kimliği ilgisizlik sebebiyle kaybolabilir. Motivasyon düşüklüğü sebebiyle çalışma performanslarında da düşüş oluşmaktadır.

Liderlerin kişileri hangi özelliklerini göz önünde bulundurarak seçtiği konusu belirsizdir. Liderlerin demografik özelliklerine, tutumlarına ve karakteristik özelliklerine göre benzer bireyler arasında diğerlerinden daha yetenekli olanları kendisine daha yakın bir grup içine dahil etme çalışmaları bulunmaktadır.

1.2.2. Lider Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi

Hizmet gösteren sektörler, hastaneler, kurumlarda lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışmalar mevcuttur. Zamanla lider ve çalışan ilişkisini araştıran çalışmaların yetersiz olduğu kanıtlanmış ve yönetenlerin liderlik tarzlarını çıkarmaya çalışan alternatif bir yaklaşım olarak lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ortaya konmuştur. Cashman ve Graen tarafından ilk defa yapılmış çalışma 1973 yılında yapılan dikey ikili bağlantı modelidir (Vertical Dyad Linkage Model) (Turan, 2018).

En eski lider üye etkileşimi çalışmaları, keşif yapılarak ortaya çıkmıştır ve 1972-1973 yıllarına dayanmaktadır. 1974 yılında Haga, Graen ve Dansereau keşfe dayalı olarak belirlenen çalışmaların önüne geçerek, daha yaygın kullanılan halinin şeklini vermiştir. 1975 yılında Dansereau vd. ile Graen ve Cashman (1975) tarafından yapılan araştırmalar sayesinde lider üye etkileşiminin teorik alt yapısını geliştirilerek, ölçme aracı olarak kullanılan ölçeklerin gelişim süreci başlamıştır. Graen 1976 yılında yeterlik, kişilerarası iletişim becerileri ve güvene dayalı bir değişim olduğunu ortaya atarken, sonraları bu alt boyutlar genişlemiş, destek sağlama, ödül ve liderden memnuniyet de bu boyutlara eklenmiştir. 1983 yılında Rosse ve Kraut yaptıkları araştırmada modelin genellenebilir olma özelliğini sınamaya çalışmışlardır. Bazı

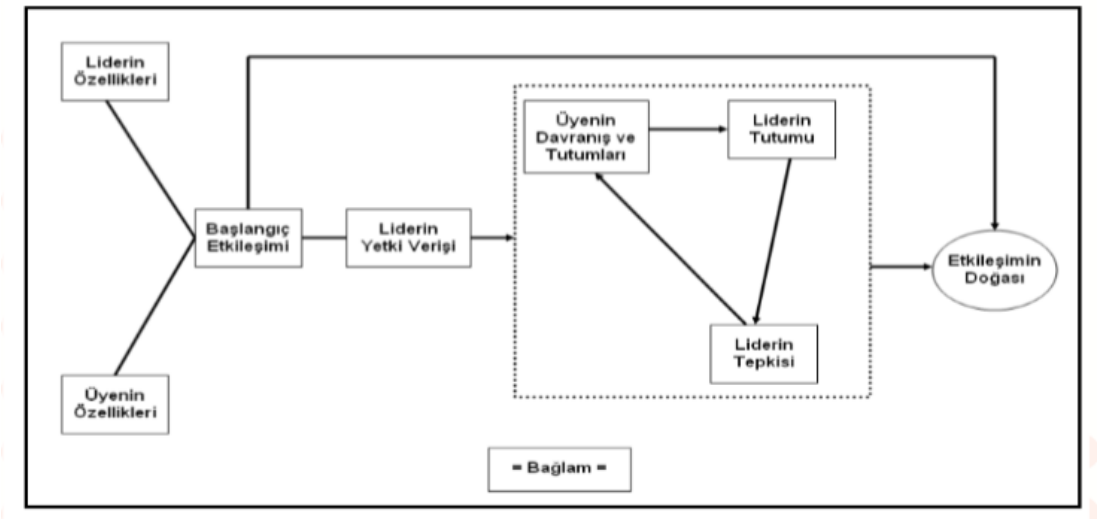
bulgular önceki çalışmalarla örtüşmediği durumlarda modelin genellenebilirliği için daha fazla araştırmaya ve ölçeğe ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. 1999 yılında Schriesheim vd. 147 araştırmacı ile birlikte 4 aşamada kuramı geliştirmişlerdir.

1. Aşama: Liderlerin astlarıyla farklılaşmış ilişkileri keşfedilmiştir.

2. Aşama: İş yerinde liderin sahip olduğu farklılaşmış ilişkilere odaklanılmıştır.

3. Aşama: Liderlik oluşturma tanımlamasına geçilmiştir.

4. Aşama: İkili ilişkiden daha geniş ortaklıklara odaklanılarak bakış açısı genişletilmiştir. Bu aşamada ikili ilişkilerin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında nasıl düzenlendiği araştırılmıştır.



Şekil 2. Lider Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci Modeli

(Kaynak: Dienesh ve Liden, 1986; akt. Yılmaz, 2014)

1.2.1.1. Sosyal Değişim Kuramı

Örgütlerin resmi ilişkilerinin arkasında, yöneticiler ile işgörenlerin birbirleriyle karşılıklı olarak maddi veya manevi nitelikte kaynak ve bilgi değiş tokuşu olduğu ileri sürülmektedir (Wayne vd., 1997). Bu nedenle, LÜE kuramı kapsamında, sadece sözleşmeye dayalı ilişkiden ziyade, iki taraf arasında karşılıklı sosyal değişimlerin

varlığından söz etmek daha doğru olacaktır. Blau tarafından 1964 yılında ortaya atılmış Sosyal Değişim Kuramı "sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir. Bir birey, diğerinden iyilik gördüğünde; tam olarak ne zaman olacağını ve ne şekilde olacağını bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde olur" şeklinde tanımlanmaktadır (Wayne vd., 1997: 82).

Sosyal değişim kuramı hem örgüt ile üyeler arasındaki hem de lider ile izleyiciler arasındaki değişimlere uygulanmaktadır (Martin vd. 2010: 57). Üyeler örgüte becerilerini, çabalarını, eğitimlerini ve bağlılıklarını sunarlar; bunun karşılığında örgüt üyelere hem ekonomik (ödeme ve özlük hakları) hem ekonomik olmayan (planlama esnekliği, denetleme ve işsel görevler) teşvikler verir (Liden ve Maslyn, 1998: 44; Şahin, 2011: 278).

Örgüt üyelerinin becerilerini ve çalışma çabasını, örgütten alacağı değerli bir şeyle değiş tokuş etmesi sosyal değişimi oluşturur. Üyeler örgütlerinden olumlu davranış ve destek gördükçe bu iyiliğe, çabalarını ve örgüte bağlılığını artırmak yoluyla karşılık vereceklerdir (Connick, 2011: 23). LÜE kuramı, liderler ile izleyicileri arasında ya yüksek kalite ya da düşük kalitede sosyal değişim ilişkileri oluşturacağını vurgulamaktadır (Liden ve Graen, 1980: 453). Ancak, LÜE kuramının arka planındaki Blau (1964)'un "Sosyal Değişim" kuramı yüksek nitelikli LÜE'ni anlatırken; düşük nitelikli LÜE, "Ekonomik Değişim" kavramıyla nitelendirilebilir.

Ekonomik değişim kavramının özü izleyenlerin sözleşmelerinde yazılı olan belirli işleri yapması, bunun dışındaki işleri yapmamaları iken Blau (1964)'nun kuramı, sözleşme kapsamında olamayan nitelikte bir çalışma şeklini ifade etmektedir (Göksel ve Aydıntan, 2012: 250). LÜE kapsamında "Ekonomik Değişim" olarak değerlendirilen görev, sözleşmelere ve tanımlanmış ilişkilere dayalıdır. Sosyal etkileşim ise tanımlanmamış ve güvene dayalı ilişkilere ve sonucunda oluşan iletişimin kalitesine bağlıdır (Çalışkan, 2009: 221).

1.2.2.2. Örgütsel Rol Kuramı

LÜE, Kahn vd., (1964)'nin Örgütsel Rol Kuramı ile bir dayanak noktası oluşturması, Graen ve Cashman (1975)'ın "İzleyiciler işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler" teziyle ilişkilendirilmiştir. Belirlenen amaçlara ulaşma çabasındaki hem liderler hem de izleyenler ya da tüm örgüt üyeleri günlük örgütsel işlerini yaparken bazen tek bazen de birden fazla rol yapmak durumundadırlar. Örgütsel Rol Kuramı, izleyicilerde aranan asgari rollerin sözleşmeler ve görev tanımlarında bulundurulmasını sağlar. Liderler izleyicilerin rolleri gerçekleştirme çabalarına karşılık vermek amacıyla, onları önemli görevlere getirip, daha fazla yetki ve kaynak tahsisi yaparlar (Dansereau vd., 1975).

LÜE kuramına sağlam bir dayanak oluşturan rol kuramı, rollerin çok faktörlüğünü vurgulamaktadır. Denetim, kaynak dağıtıcısı ve iletişim hizmetleri gibi görevleri de içeren çok faktörlü liderlik rollerinin varlığından söz edilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Bununla birlikte, bazı izleyiciler işlerine odaklı olup sosyal etkileşimi önemsemezler, bazıları da işlerini önemsemeyip sosyal etkileşimi önemserler. Bir kısmı da hem sosyal hem de işle ilgili faktörlerde güçlü ya da zayıf taraflarını gösterirler.

1.2.2.3. Karşılıklılık Kuramı

Gouldner tarafından ileri sürülen Karşılıklılık Kuramı, (Reciprocity) Sosyal Değişim kuramının temelinde yatan değiş tokuşun, insanların birbirlerine sundukları yarar ve olumlu davranışlara karşılık vermeleri gerektiğine dayanır. Gouldner karşılıklılığın söz konusu olması için öncelikle kişilerin kendilerine iyilik yapanlara iyilik yapmaları ve kendilerine iyilik yapanlara zarar vermemeleri gerektiği kabul edilmektedir (Gouldner, 1960: 172).

Gouldner'ın karşılıklılıkla ilgili çalışmasın da algılanan örgütsel destek ve LUE arasındaki farklılığı ortaya koyma açısından önemli bir dayanak sunmaktadır (Börü ve Güneşer, 2006: 44). Bu çalışmanın esas bulgusu karşılıklı ilişkinin iki varsayıma

dayanmasıdır. Birincisi, insanların yardım edenlere karşı yardım etme isteğinde olmaları ikincisi ise, yardım edenlere zarar vermeme duygusudur. Gouldner (1960)'ın çalışmasının LÜE açısından bulguları önemlidir. LÜE kuramında karşılıklı iyi niyet ve iyilik içerisinde davranış; işgörenin esas işi dışında çalışma gayreti içine girmesine, liderinde işgörene bu anlamda birtakım ayrıcalıklar ya da ödüller sunmasına neden olmaktadır (Gouldner, 1960:161-178).

1.2.2.4. Beklenti Kuramı

Vroom'un (1964) Beklenti Kuramında, kişinin davranışları, sonuçları beklenen davranışın oluşan değerine göre belirlenir. Bunun dışında kişiler, amaçlarına ulaştıracak olanaklar arasında, kazanç-değer hesabı yapıp bilinçli bir şekilde tercih yaparlar. Böylece, diğer güdüleme kuramlarına kıyasla Vroom'un kuramında kişilerin amaçları doğrultusunda akla uygun seçimler yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Vroom (1964), "amaç değeri" (Valence) kavramını belirli sonuçlara yönelik duygusal yönelimler olarak tanımlamıştır. Ayrıca, amaç değeri ile gerçek değeri birbirinden ayırmıştır. Kişi, X ve Y gibi iki sonuçtan birini diğerine tercih edecektir. Kişinin, belirlenen amaca ulaşma isteği, ulaşmama isteğinden üstünse amaç değeri (+) olumlu, ulaşmama isteği üstün geliyorsa amaç değeri (-) olumsuz, eğer amaçla ilgilenmiyorsa amaç değeri (0) sıfır olacaktır. Böylece, kişinin harekete geçme gücü, kişinin amaca ulaşma beklentisi ile kişinin amaca verdiği değerin bileşiminden oluşmaktadır. Vroom, bu ilişkiyi çarpımsal şekilde formüle etmiş, çünkü ikisinden birinin olmaması halinde eyleme geçilmesinin olası olmadığını ileri sürmüştür.

Sonuç olarak, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkilerin dayanağının; Blau (1964)'nun sosyal değişim kuramı ve Kahn vd. (1964)'nin örgütsel rol kuramı olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar dışında, yapılan inceleme neticesinde Gouldner (1960)'ın Karşılıklılık Kuramı ve Vroom (1964)'un beklenti kuramının da LÜE'nin gelişimine katkıda bulunduğu söylenebilir.

1.2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişim Süreci

Lider üye ikilisinde farklılaşan etkileşimin niteliğini geliştirmek, rol ve sosyal değişimi geliştirmek olarak anlaşılmaktır. Lider- üye etkileşiminin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğu tartışmalıdır. Geleneksel olarak LÜE tek boyutlu bir yapı olarak kabul edilmiştir (Graen ve Cashman, 1975). Bu geleneksel tek boyutlu modelde lider üye etkileşimi lider ile ast arasındaki iş ilişkisi çerçevesinde gerçekleşen etkileşim olarak kabul edilir (akt. Wang vd., 2004).

Lider-Üye Etkileşimi sosyal takas modeli ve rol kuramı olarak değerlendirildiğinde ast ile üst arasındaki nitelikli lider üye etkileşiminin iş ilişkisinin ötesine geçeceği açıktır. Bu alanda kuramcılar LÜE'nin hem lider-üye ilişkisini hem de diğer örgütlerle olan ilişkisini doğru tanımlamaktadır (Greguras ve Ford, 2006).

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin astlarıyla arasında, rol ve beklentilerden dolayı gelişen iki öğeli süreci tanımlamaktadır (Yukl vd.,2009:289). Bu teoriye göre, tipik bir lider-üye ilişkisi 3 aşamada gelişmektedir (Cevrioğlu, 2007:42). İlk aşaması oldukça kritik olan bu ilişkilerin gelişmesinde (Graen ve Scandura, 1987:13; Graen ve Uhl-Bien, 1995:230; Nahrgang vd., 2009:264; Park vd., 2015:4), önceden de belirtildiği gibi lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisi tarafların bu ilişkiye getirdikleri fiziksel ve demografik özellikleriyle başlayacaktır. Bu kişisel özellikler etkileşim sürecinde oldukça belirleyici bir etken olmaktadır (Cevrioğlu, 2007:45).

İlk aşamada (rol alma aşaması) lider özgün yetkinlikleri, motivasyonu ve izleyicinin potansiyel kısıtlarını belirlemeye çalışır (Graen ve Scandura, 1987; Nahrgang vd., 2009:257). Lider genellikle bu bilgiyi, izleyenlerine belirli görev ve iş sorumlulukları delege ederek ve izleyenlerin bu iş sorumlulukları ve görevlere tepkilerine göre edinir (Graen, 1976'dan akt. Brimhall, 2017:225; Graen ve Scandura, 1987; Nahrgang vd., 2009:257; Park vd., 2015:12). Lider sonraki aşamada izleyenleri bu verilen görevleri nasıl karşıladığını işgörenin davranış ve geri bildirimleriyle değerlendirir ve buna göre sonraki görevleri verip vermemesi gerektiğine karar

verecektir (Graen ve Scandura, 1987; Nahrgang vd., 2009:257). Bu ilişki doğası gereği ikinci aşamaya geçer (rol yapma aşaması), bu ilişki lider ve izleyiciler arasındaki ilişkilerin başlaması ve beklentilerin şekillenmesiyle başlayacaktır (Graen ve Scandura,1987).

Son aşamada ise (rol rutinizasyonu), lider-üye ilişkisi daha net görülmektedir ve karşılıklı beklentiler daha belirgin ve istikrar kazanmıştır (Graen ve Scandura,1987; Nahrgang vd., 2009:257; Park vd., 2015:6). Bu son aşamada lider ve üye arasındaki etkileşim düzeyi değişik düzeylerde olmaktadır (Cevrioğlu, 2007:47; Wayne ve Ferris,1990:487).

Yüksek kalite düzeyinde gerçekleşen LÜE ile karşılıklı güven ve saygı ortamı sağlanırken, işgören iş akdinin kendisine dayattığı görevlerinin dışında, liderine ve grubuna yarar sağlayacak, kendisiyle paylaşılan değerli zaman ve kaynakların hakkını verecek faaliyetler gerçekleştirmek zorundadır. Bunun karşılığında lideri tarafından bazı ödül ve ayrıcalıklara (Aydıntan ve Göksel, 2012:251) sahip olacağı beklentisindedir ve lider de bu beklentileri karşılamak zorundadır. Öte yandan düşük kalite seviyesinde gerçekleşen LÜE ise; işgörenin sadece iş kontratında yer alan maddeleri yerine getireceği, yaptığı işe kendinden bir değer katmadan sadece yapılması gerekenleri yapan bir işgörme tarzı doğuracaktır. Diğer taraf olarak liderin de bu tür işgörenlere ekstradan bir fayda ve ödül sunması beklenmemektedir.

LÜE teorisine sosyal etkileşim teorisinin bakış açısıyla yaklaşılabilmektedir (Greguras ve Ford, 2006). Sosyal etkileşim teorisi, liderin gücünün lider-üye arasındaki karşılıklı etkileşim sürecine etkisiyle ilgilidir ve grup içi karmaşık davranışları lider- üye arası ilişki süreçlerine dayanarak açıklayan bir teoridir.

Kısa vadeli ilişkilere dayanan ekonomik takas ilişkilerine nazaran, sosyal takas ilişkileri sosyo-duygusal yararların takasını içermektedir. Örgütlerde sosyal takas süreci ile ast ve üst arasındaki beklentiler açıklanmaktadır. Bulundukları örgütlerle sosyal takas ilişkisinde olan kişiler daha iyi performans göstermeye meyillidir. Sosyal takas teorisi birçok örgütsel sonucun açıklanmasında oldukça etkili bir yaklaşım

olmuştur. Bu örgütsel sonuçlar, bağlılık, performans, işdevri ve iş tatmini olarak sayılabilir (Lian, 2017:1097).

Örgütsel misyon ve vizyonun başarılmasında, sosyal takas teorisi örgüt üyelerinin enerjilerinden yararlanıldığını ileri sürmektedir. Sosyal takas teorisi üç temel esasa dayanmaktadır. Bunlar; karşılıklılık (reciprocity), takas ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesidir (Lian, 2017:1097). Ekonomik takasa nazaran sosyal takas oldukça karmaşık bir yapıdadır. Ekonomik takas sayısal, miktara dayalı terimlerle ölçülebilirken, sosyal takas ilişkileri hisler, ortaklıklar, güven ve yükümlülükler üretmektedir. Bu nedenle ekonomik takasta bulunan standart değerlere ulaşmak sosyal takasta mümkün olmamaktadır. Sosyal takas ile ekonomik takas arasındaki fark; sosyal takas sürecinde yükümlülükler, güven, sorumluluk gibi duygular oluşmaktadır. Aynı zamanda sosyal takas süreci çalışma grubu içerisinde dışlanan ve dahil edilenlerin belirlenmesinde de temel oluşturmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012:250).

Ekonomik takas kavramı, işgörenin sadece iş akdinde bulunan maddeleri yerine getirerek, anlaşılan karşılığı almasıdır. Bu tür bir takas ilişkisinde işgören bu akdin içinde bulunan görev tanımının dışında ekstradan bir katkı yapmamaktadır. Sosyal takas ilişkisinde ise; işgören iş akdinde belirlenmiş maddelerin dışında örgüte katkı sağlayacak faaliyetler gerçekleştirmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997:523, Aydıntan ve Göksel, 2012:250). Bununla birlikte, sosyal takas süreci içerisinde taraflar arasındaki yükümlülükler çok nadiren net olarak açıklanmakta ve anlaşılmaktadır. Örgütte bu sosyal takas ilişkisinin tarafları farklı güç pozisyonlarında oldukları için, muhakkak sosyal takas sürecinde eşitsizlikler olmaktadır. Bu durum kimi zaman sosyal takas içerisinde bulunan tarafların negatif hisler üretmelerine neden olmaktadır (Lian, 2017:1097).

Rol teorisine göre lider ve izleyenler arasındaki etkileşim ilişkisi rol geliştirme sürecine dayanmaktadır. Bir işgören ilk işe başladığı zaman lider yeni çalışanı, çalışan da lideri çok fazla tanımamaktadır. Bu nedenle lider-üye arasında ilk günlerde

demografik ve kişisel özelliklerin benzerliğine bağlı olarak ilişkiler şekillenir (Bolat, 2011'den akt. Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). Graen ve Scandura, bu ilk zamanlarda lider-üye arasında şekillenen bu ilişkiyi "rol alma" aşaması olarak adlandırmaktadırlar. Bu aşamayı "rolü gerçekleştirme" takip edecektir. Bu aşamada lider-üye arasındaki ilişkiler giderek gelişmektedir (Bolat 2011'den akt. Çekmecelioğlu ve Ülker,2014). Rol geliştirme aşamasında örgütte işgörenlerin emek ve başarıları doğrultusunda liderleriyle etkileşiminin gelişim ve niteliği etkilenir.

Graen vd. (1977), örgütteki işgörenlerin rollerinin "rol oluşturma aşaması" olarak adlandırılan bir süreç sonucunda geliştirildiğini öne sürmüştür. Bu aşamada roller belli kalıplara sokulmamış, belli sınırlar çizilmemiştir. Bu aşama örgüt üyelerinin rolleri tanımlamasına ve tamamlamasına zemin hazırlamaktadır. Bunu müteakiben liderlerin astların bu rollerin başarılması için rol beklentisine girerek, baskı oluşturmaları söz konusudur (Cevrioğlu, 2007:24).

Lider-üye etkileşiminin kuruluşunun temelinde rol yapma yer almaktadır. Scandura (1999), lider-üye arasındaki ilişkinin, çeşitli rol yapma evrelerinin bir sonucu olarak geliştiğini öne sürmüştür.

- Rol üstlenme
- Rol oluşturma
- Rol rutinizasyonu

Graen ve Scandura (1987) örgütlerde yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi geliştirilmesi için, her bir tarafın etkileşim ilişkisinin adil ve dürüstçe yapıldığını görmelerinin gerekliliğinin altını çizmişlerdir. Örgüt içi eşitlik gözardı edildiği sürece, LÜE'nin normatif teoriye katkı sağlaması mümkün olmayacaktır çünkü örgütsel adalet algısı liderlik sürecinin olmazsa olmaz bir parçasıdır (Scandura,1999:27-28).

Eşitlik teorisinin temel yapısal bileşenlerinde işgörenlerin etkileşim ilişkisine olan katkıları (girdi), bunun karşısında elde ettiği ödüller(çıktı) bulunmaktadır (Cevrioğlu, 2007:26). İşgörenin girdi olarak kabul edilen katkıları; zaman, eğitim,

tecrübe, sadakat, adanmışlık, yetenek vb. olarak sayılabilir. Çıktı olarak tanımlanan ödüller ise; iş güvencesi, ödeme, çalışan menfaati, sorumluluk, başarı hissi, takdir vb. olarak tanımlanabilir. Bu şekilde her iki taraf arasında (lider-üye) bir etkileşim ilişkisi gelişecektir.

Eşitlik teorisi, bireylerin adil muamele görmeleri durumunda pozitif şekilde motive olacakları varsayımına dayanmaktadır. Herhangi bir adaletsiz muamele algıladıkları taktirde başka bir deyişle örgüte olan katkıları (girdi) ile örgütten aldıkları ödüllendirme (çıktı) arasında bir orantısızlık sezdiklerinde, kendilerinin girdi miktarını, algıladıkları eşitlik düzeyine indireceklerdir.

Bu yaklaşım, örgüt içerisinde ilgili taraflar arasında kaynakların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığının belirlenmesine odaklanmaktadır. Eşitlik, grup üyesinin katkısının (zaman, eğitim, sadakat, tolerans vb.) ve karşılığında sağlanan menfaat, yarar (ödül) oranının karşılaştırılması ile ölçülmektedir. Bu teori, işgörenlerin gruba katkıları (girdi) ve geri kazanımları (çıktı) arasındaki oranın grup içerisindeki diğer üyelerinkine eşit olduğunu algıladıkları taktirde bunun bir memnuniyet, tatmin getireceğini ileri sürmektedir. İşgörenlerin burada herhangi bir eşitsizlik olduğunu algılaması tatminsizliğe neden olacak ve örgütsel sonuçlar açısından negatif bir tablo ile karşılaşılmasına neden olacaktır (Lee, 2000:21'den akt. Cevrioğlu, 2007:26).

İşgörenlerin gruba katkıları olarak düşünülen girdiler, etkileşim ilişkisine yaptığı katkıların karşılığında beklediği şeyler olarak tanımlanır. Geri kazanım olarak düşünülen çıktılar ise; etkileşim sonucunda elde edilen ödüller, ödeme veya kişisel tatmin olarak tanımlanmaktadır. Lider ve üye arasında gelişen ilişkilerde işgörenin eşitlik algısı önemli rol oynamaktadır. Yatırım ve dönüşüm, lider ve üye arasında ilişkilerin gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Cevrioglu,2007:26).

LÜE teorisinin odak noktası farklılaşan (grup içi-grup dışı) lider-üye ilişkileri olduğu için örgütsel adalet yaklaşımının bu teori üzerinde sonuçları olacaktır (Scandura, 1999:29). LÜE'nin gelişiminde adalet önem taşımaktadır. Vecchio vd.

(1986: 620-621), Manogran vd. (1994) 'nin çalışmaları LÜE'nin astların örgütsel adalet algıları ile önemli derecede ilişkili olduğunun altını çizmiştir Manogran vd.,1994'den akt. Scandura, 1999:29). Cropanzano ve Folger (1991) adalet için iki bileşenli bir model ileri sürmüşlerdir (Cropanzano ve Folger, 1991'den akt. Scandura, 1999:28). Bu bileşenler dağıtımsal adalet yaklaşımı ve işlevsel adalet yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.

Dağıtımsal adalet yaklaşımı, grup üyesinin kendisine dağıtılan hakların adilce olduğuna dair algısı (Adams, 1965:272) olarak tanımlanmaktadır. Dağıtımsal adalet çıktıları için ödeme artışı, atamalar ve zor işler için görevlendirmeler örnek verilebilir (Scandura, 1999:28). Vecchio vd (1986), LÜE'nin dağıtımsal adalet ile ilişkili olduğunu, liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler geliştiren astların, düşük kaliteli ilişkiler geliştiren astlara nazaran, bulundukları iş ortamını adil bir çalışma iklimi olarak algıladıklarını ileri sürmüştür. İşlevsel adalet yaklaşımı ise; işgörenin, örgütün kaynakları dağıtırken kimin adil pay alıp almadığını takip ettiğine dair algısı ve inancıdır. İşlevsel adalet yaklaşımı için örgütte karar verme mekanizmasında bir işgörenin yetki verilme derecesi ve karar verme aşamasında kuralların istikrarlı şekilde takip edilip edilmediği örnek verilebilir (Scandura,1999:28).

Örgütsel adaletle ilgili araştırmalar, liderlerin kararlarının işlevsel adalet izlendiği taktirde astlar tarafından kabul edileceğini ileri sürmektedir (Tyler, 1986'den akt. Scandura, 1999:26). Örneğin ücretin düşük oranda artması, ücret artışının belirlenmesinde örgütün performans değerlendirme ve ödüllendirme prosedürlerinin izlendiği görülüyorsa, bu adaletli olarak algılanmaktadır. Bir diğer adalet yaklaşımı ise etkileşimci adalet yaklaşımıdır (interactional justice) (Moorman,1991'den akt. Scandura,1999:28). Etkileşimci adalet yaklaşımı örgüt içerisinde örgüt üyeleri için iletişimde neyin adil olduğunun üzerinde duran adalet yaklaşımıdır. Moorman (1991) dağıtımsal, işlevsel ve etkileşimsel adaletin birbirleriyle ilintili olduğunu fakat örgütsel adaletin farklı yönlerini teşkil ettiklerini ileri sürmüştür. Örgütsel adalet çerçevesinde astlar, üstlerinin davranışlarını yorumlamaktadırlar. İşlevsel ve dağıtımsal adalet çalışmaları, astların örgütteki kaynakların eşit oranda dağıtılmadığı durumlarda bile

liderlerin işlevsel olarak adil olduklarını algılamaları problem yaratmamaktadır (Folger ve Konovsky,1989:125, Scandura,1999:29).

1.2.4. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisinin Boyutları

Dienesch ve Liden (1986) lider- üye etkileşiminde (ilişkiye) katkı, bağlılık, etkileşim ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyut tanımlamıştır.

1.2.4.1. Katkı

Katkı, astın ortaya koyduğu iş odaklı çalışmanın düzeyi ve kalitesine ilişkin algıları yansıtmaktadır. İş odaklı çalışmanın değerlendirilmesinde önemli olan, astın iş tanımının ötesinde işler yapma veya sorumluluklar alma yönünde gösterdiği gayret ile liderin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve imkanların seviyesidir. Liderin görevleri daha iyi yaparak, liderin takdirini kazanan iye liderle daha nitelikli bir ilişki geliştirir (Dienesch ve Liden, 1986).

1.2.4.2. Bağlılık

Bağlılık, lider ile üyenin birbirine bağlılığı ile ve birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içinde göstermeleri ile ilişkilidir. Bağlılık LÜE' nin sağlanması ve devam ettirilmesinde çok önemli, kritik bir rol oynayan bir boyuttur. Bağlılık liderin üyeye hangi tipte işleri verebileceği konusunda fikir verir. Liderler bağımsız karar verme veya sorumluluk almayı gerektiren işleri kendilerine bağlı hissettikleri üyelere verirler (Liden ve Maslyn, 1998).

1.2.4.3. Etki

Etkileşim duygusal olarak, lider ve astın birbirlerine karşı besledikleri ve daha ziyade kişisel temelli çekimdir. Lider ile üye arasındaki bu karşılıklı çekim ve sempati ilişkinin kurulması ve devam ettirilmesinde değişen oranlarda etkili olabilir. İşe dayalı ve profesyonel katkı temelli bir ilişkide duygusal etkileşimin rolü azdır. LÜE ilişkilerinde etkileşim önemli bir rolü vardır. Bazen lider ve üye sadece birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için daha sık birlikte çalışırlar (Dienesh ve Liden, 1986).

Be nedenle, duygusal etkileşim lider ve üye arasında gerçekleşecek ilişkinin yönünü belirleyen en önemli boyuttur. Ne kadar aktif, sadık ve profesyonel olursa olsun kimse çevresinde sevmediği kişilerin olmasını istememektedir.

1.2.4.4. Profesyonel Saygı

İkiliden her birinin kendi işini çok iyi yapması neticesinde kurum içi ve dışında oluşturduğunu şöhrete ilişkin algı olarak tanımlanabilir. Bu algılanma şahısla ilgili kişisel deneyim, organizasyon içinde veya dışında yer alan kişiler tarafından yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya profesyonel saygınlık gibi geçmişe ait bilgilere dayanabilir. Bu nedenle şart olmamakla beraber lider ve üye birlikte çalışma sırasında, hatta karşılama öncesinde profesyonel saygıyı geliştirebilirler (Liden ve Maslyn, 1998; 50). Her iki tarafın da örgüt içinde veya dışında insanların nazarında kazanmış oldukları mesleki saygınlığı algılama derecesidir.

1.2.5. Lider Üye Etkileşimine Dair Eleştiriler

Yukl, 2006: Lider ve üye arasındaki değişim, kuramın varsaydığından daha karmaşık olup yeniden kavramsallaştırılmaya ihtiyacı vardır.

Schriesheim vd., (1999)'ne göre, kuramın eksikliklerinden birisi, lider ve üye arasındaki etkileşim ve değişim sürecinin açık bir şekilde tanımlanıp tarif edilmemiş olması ve kuramın zamanla nasıl gelişip arıtıldığının açık olmamasıdır. House vd. (2006) tarafından ise, LÜE teorisi, kültürlerarası düzlemde lider-üye değişiminin zenginliğini yeterince yakalayamadığı için eleştirilmiştir.

Deluga ve Perry (1994), Green vd.1(996), Judge ve Ferris (1993), Prendergast ve Topel (1996) ve Yu ve Liang (2004) ise, LÜE teorisini geliştiren kuramcıların lider-üye arasındaki ilişki kalitesinin yüksekliğinin bazen örgüte istenmeyen sonuçlar getireceğini önemsememiş görünmelerini eleştirmişlerdir. Bazı araştırmalar yakın ilişkinin olumsuz sonuçlarına dikkat çekmekte ve bu olumsuz sonuçların görmezden gelinemeyeceğini iddia etmektedirler.

1.2.6. Lider Üye Etkileşimine Dair Görgül Araştırmalar

Dansereau ve arkadaşları tarafından dokuz ay süren araştırmalarda, Lider-üye etkileşiminin, çalışmaların tatminiyle pozitif yönde ilişki içinde bulunduğu ve örgütsel uyumsuzlukları giderdiği belirlenmiştir. Liden ve Graen'in 41 yönetici ve ustabaşından (formen) veriler toplayarak yaptıkları araştırmada; lider, her bir astıyla farklı ilişki kurduğunu tespit etmiştir.

Graen ve arkadaşlarının danışmanlık yapan bir firmanın yönetici ve çalışanlarından oluşan toplam 48 katılımcıdan veriler topladığı araştırmada; personel devir oranı üzerinde ortalama liderlik tarzından çok lider-üye etkileşimi yaklaşımının etkili olduğu belirlenmiştir. Rosse ve Kraut'un, özel bir işletmede toplam 433 yönetici ve çalışandan veri toplayarak yaptıkları araştırmada ise, yöneticiler tarafından değerlendirilen hoşgörü derecesi ile iş tatmini arasında pozitif, aşırı iş yükü (rol yükü) ile negatif ilişki olduğu saptanmıştır.

Scandura ve arkadaşlarının bir üretim tesisinde yaptıkları araştırmada, LÜE ve astın performansı ile kararlara katılım arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Dunegan ve arkadaşları yaptıkları çalışmada; görevin zorluk ve belirginliği orta düzeyde ise etkileşim kalitesinin, astın performansı üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Krishnan (2005), 100 hemşire yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmasında; LÜE kalitesinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve liderden tatmin ile pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Öte yandan LÜE'nin, dönüştürücü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER MEMNUNİYETİ VE BİREYSEL PERFORMANS

Bu bölümde kariyer kavramından başlayarak, bireysel performans kavramı, sonrasında da lider üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kelime kökeni olarak Fransızca'dan 'carriere' kelimesinden dilimize geçmiştir. Sözcüğün kelime kökeni Fransızca 'carriera' araba yolu anlamında kullanılmaktadır. Kelime sonrasında diplomatik kariyer, meslek gibi kelimeler anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer kavramı kişilerin yaşamlarında üretken oldukları dönem içerisinde, kendilerini geliştirerek, çalışma hayatlarının sonuna kadar devam ettikleri 'pozisyon'dur. Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlıktır. TDK' da bu kelimenin tanımı bulunmamaktadır.

Kariyer kavramı ilk defa 1970'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bir insanın çalışabileceği yıllar içerisinde edindiği meslekle ilgili gelişim ve başarı kazanma süreci olarak tanımlanabilmektedir. Çalışma yaşamının bütün olarak ele alınması durumu kariyer olarak adlandırılsa bile kişilerin sahip oldukları kariyer ve mesleki gelişim sadece işiyle ilgili sınırlandırılmamaktadır. Bunun dışında işindeki rolü ve beklentileri de önem kazanmaktadır. Duygu ve düşünceleri, bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilerlemesi anlamına gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:117). Kariyer kavramı bireylerin işe başlama aşamasından, mesleği bırakma veya emeklilik dönemine kadar devam eden süreç içerisinde, aynı çalışma grubu içerisinde farklı görev ve sorumluluklar alarak örgütlerdeki farklı iş birimlerinde çalışma anlamı taşımaktadır (Çalık ve Ereş, 2006:32-33)

Gelişen toplumlarda kendi eğitimlerini ve mesleklerini geliştiren bireyler arasında çalışma yaşamında da önemli değişimler söz konusudur. Kalıcı istihdam güvencesinin yerini esnek istihdamın almasıyla birlikte kariyer planlamalarında

örgütlerden çok bireyler kendilerini düşünmek durumunda kalmışlardır. Öncesinde kariyer planlaması ve yükseliş örgütlere bağlı iken bu durum değişim göstermiştir. Bu süreçte oluşan kariyer yaşantısı da değişime uğrayarak çok yönlü ve sınırsız kariyer gibi yeni kariyer biçimlerini literatüre kazandırmıştır (Briscoe vd., 2006). Kariyer alanında yaşanan bu değişim durumları toplumda bireyciliğe neden olmuştur. İlerleyen yıllarda bu hızlı değişimden etkilenerek yeni bir kariyer kavramı olarak 'sürekli değişen (protean)' kavramı ortaya çıkmıştır. Kariyer sürecinde kendisini en belirgin biçimde ortaya koyan durum ise çok yönlü kariyer kavramıdır (Çetin, 1999:331).

1. Kişilerin becerilerindeki ve ilgi alanlarındaki değişim durumları
2. İş ve meslek ortamındaki değişim ve değerlendirme durumları

Çok yönlü kariyer kavramının niteliğindeki ilerleme durumu yataydır, geleneksel kariyer anlayışında diker ilerleme durumu mevcuttur. Burada kişiler arasında rekabet, iş ve kişilerin bağlantılarını genişletmek öncelik olarak görülmektedir.

Kariyer yönetimini sağlamak üzerine yapılan araştırmalar ve ortaya çıkan çalışmalar, kişilerin toplumsal kariyer ihtiyaçlarının farkındalık düzeyinin artmasında etkili olmaktadır. İş ortamının sadece egemen ve öncü olan toplumsal bir sınıfa atfedildiği gerçeğinden uzaklaşılmıştır. Bireysel anlamda çocukluk döneminde belirmiş iş yaşamının küçüklükten itibaren belirlendiği bir anlayış ortadan kalkmaya başlamıştır. Bireyler kariyer yaşantılarından geçen 30 yıllık dönemde pasif bir anlayıştan aktif bir sürece dahil olmuştur (Sonnenfeld, 1984:3)

Kariyer kavramının birbirinden bağımsız olarak iki boyutu söz konusudur bunlardan birisi örgütsel boyutu, diğeri ise bireysel boyutudur. Kariyer kavramının en önemli boyutu kişinin kendi bireysel anlayışının geliştiği bireysel boyut kavramıdır. Yapılan kariyer çalışmalarında ne önemli karar mekanizması kişidir. Bireysel olarak her insan kendi kariyer planlamasının içerisinde söz sahibi olmayı ister. Kişilerin kendi kararlarını verebilmelerine yönelik stratejiler kişilerin yeni ufuklar açmasına yardımcı olmaktadır. Birey kendisine sorular sorarak bu sorunların karşılığında cevaplar

arayarak iş yaşamında geleceği noktaları tayin etmekle sorumludur. Bu süreç onun gelişim yolunu belirlemede etken olarak görülmektedir. Kariyerin bireysel boyutunda kişilerin sahip oldukları beceriler, eğitim yaşantısı, yetenekleri, çalışma biçimi, kararlılığı ve uyumu önem kazanmaktadır. Kariyerin üzerinde bireylerin yaşam biçimleri ve planlamaları etkili olduğu gibi, birbirini etkileyen iki önemli unsurdur (Gary ve Saks, 2005:35).

Örgütsel olarak kariyerin temelinde bireylerin yer almasına rağmen uyum ön plana çıkmaktadır. Örgütsel kariyer planlamasında birey içinde bulunduğu örgüt şemasında konumuna dikkat etmelidir. Örgütsel kariyer kavramının en önemli durumu bireyin ve örgütün hedef ve kazanımlarının aynı doğrultuda ilerlemesini sağlamaktır. Örgütsel kariyer kavramı modern yönetim teorilerinde insan kaynaklarının önemli bir unsurudur. Örgütün performansının arttırılması noktasında elde edilen uyum, verimliliği ve performansı arttırmaktadır. Kariyerin dinamiklerinin belirlenmesi, çalışanların birbirlerine ve örgüte karşı yardım ve destek çalışmaları önemli bir süreçtir. İnsan kaynakları birimi bu aşamada kişiler arasındaki dengeyi kurma konusunda önemli bir etkendir (Kanter, 1998).

Kariyer yönetimi sürecinde örgüt ve birey karşılıklı olarak kendilerini ifade edebilecek, katılım sağlayabilecek niteliklere sahiptir. Niteliklerin ve kararların örgütle bütünleşmesi durumunda kişisel bir karar olmaktan uzaklaşmaktadır (Burack, 1988:157)

2.2.Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar

Kariyer kavramının temelini anlatırken önemli olan diğer kavramlardan bazıları kariyer hareketliliği, kariyer durağanlığı gibi kavramlardır. Bunların açıklanması konunun derinlemesine bilinmesine yardımcı olacaktır**.**

Kariyer Hareketliliği: Bireylerin kariyerleriyle ilişkili olarak başka bir örgüt şemasında yer almaları veya aynı örgüt içerisinde farklı düzeylerde yer almaya başlamalarıdır (Aytaç, 2005:13). Kariyer hareketliliği genellikle bireylerin başarıları doğrultusunda yükselme fırsatı bulduklarında örgütten ayrılmaları durumdur. Bu

durum küçülme yaşayan veya yeniden yapılanmaya giden örgütlerde daha sık görülmektedir.

Kariyer Durağanlığı: Bireylerin kariyer evrelerinde yaşanan Buracktekdüzelik durumunu ifade etmektedir. Belirli bir dönem hareketlilik yaşamış olan birey, çeşitli kişisel veya örgüt durumları sebebiyle bu sürece girmektedir. Kariyer durağanlığının uzun sürmesi durumunda kişi örgütün amaç ve hedeflerinden uzaklaşmaya başlamaktadır. Bu durum kişilerin fonksiyonları yerine getirememe durumudur.

Kariyerde Plato: Durağanlık sürecinde olan bireyin kariyerinde farklı geçiş aşamalarının ve yükselmenin mümkün olmadığı bir sürece girmesini ifade etmektedir. Kariyer platosu evresindeki birey örgüt içerisinde olduğu pozisyonda uzun süre bekletilmeye başlar. Bunun yanı sıra kariyer gelişimi, sürekli olarak yukarıya doğru olmak zorunda değildir. Kariyerde plato; bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltilme olanaklarının zayıf olduğu noktalar, olarak tanımlanmaktadır (Aldemir vd, 1993:171).

Kariyer Dengeleri: Bireylerin kariyerlerinde yaşadıkları durağanlık evresinin bir diğer unsuru olarak kariyer dengeleri görülmektedir. Kariyer yaşamının önemli unsurlarından birisi de bireyin kendi algıladığı beceri, tutum, yetenek, davranış gibi kişisel özellikleridir. Bu özellikler bireylerin iş seçiminde dengeleme görevi görmektedir.

Kariyerde Sosyalleşme: Bireylerin işlerine, mesleklerine ve günlük yaşamlarına uyum süreçleri olarak bilinmektedir. Sosyalleşme evresinde kişiler örgüt elemanlarıyla çatışmadan uzak, onlarla uyumlu bir biçimde iş yaşamına devam etmektedir.

Kariyer Yolu: İş yaşamında en fazla yaşanan değişim durumları ve dönüşümle örgütün yeniden yapılanması yöneticilerin nitelikli olan kişileri ellerinde tutması ile ilgilidir. Bireyler kendi mevcut seçeneklerini oluştururken örgüt içinde ilerlemek için çeşitli farklılıklar yaratması gerekmektedir. Kariyer yolu, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duyguların ve subjektiflikten uzak zincirleme iş tecrübelerinin

objektif olarak belirlenmesi veya bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir (Soysal, 2004:2).

Kariyer Geliştirme: Çalışanların örgütün içerisinde uyumlu çalışması, işgören yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarına katkı sağlaması için oluşturulan faaliyetlerin bütünüdür. Örgütlerin içerisinde işgörenlerin tatmin edilmesi ve örgüte olan bağlılığın artması kariyer planlaması için önem kazanmaktadır.

Kariyer Yönetimi: Bireylerin kendilerine ait değerleri, güçlü ve zayıf yönleri, kariyer amaçlarının planlanması ve tanımlanması için kariyer stratejileri ile ilgilenen bir süreçtir **(**Raymond, 1996:119**).**

2.3. Kariyer Aşamaları

Kariyer geliştirmek yeteneklerin belirlenmesi, becerilerin farkındalığının oluşturulması için önemli bir süreçtir. Çalışanlar arasındaki farklılıkların yönetici tarafından iyi tayin edilmesi önlerin insan kaynakları yönetiminin yapılarak, motivasyonlarının arttırılması oldukça önem kazanmaktadır (Kanter, 1998).

İş için Hazırlık: Bireyin toplumda yer edinme evresine kadar özellikle 25 yaşına kadarki süreçte elde ettiği eğitim ortamıdır. Bu süreçte mesleki yeterlilikleri aşamasında eğitim faaliyetleri gerçekleştirerek, kişisel gelişimini arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunmaktadır.

Örgüte Giriş: Genellikle bu aşama 20'li yaşlarda başlamakla birlikte 18-25 yaş arasında gerçekleşmeye başlamaktadır. Bu aşamada birey, kendi mesleki gelişimlerinde ve bireysel özellikleri doğrultusunda iş bulmaktadır. Birey işe başladığı süreçte, beklentilerinin ve gerçeklerin örtüşmediği durumlarda hayal kırıklığına uğramaktadır (Çelik vd., 2014).

İlk Kariyer: Bu aşamada 25-40 yaş arasındaki süreçleri kapsamaktadır. Bu evrede birey iş ortamında kendisini kabul ettirme aşaması yaşamaktadır. Örgüt içerisinde uyumlu olma, iş çevresinde özelliklere göre evrilme ve sürecin nasıl yapıldığını anlama sürecidir (Avcı ve Turunç, 2012).

Orta Kariyer: 20-55 yaş arasındaki kariyer aşamalarıdır. Bireyler bu aşamada büyüme ve ilerlemeye yönelik durağan bir durumun muhafaza edilmesini sağlar. Kariyerin ve yaşam aşamasının yeniden değerlendirmesi söz konusudur (Çelik vd., 2014).

Son Kariyer: Bu son kariyer aşamasında verimliliği sürdürmeyi ve iş yaşamından ayrılma durumunu ele almaktadır. Örgütün bu safhadaki görevi, çalışanları motive etmek ve çalışanları cesaretlendirmektir (Kanter, 1998).

2.4. Kariyeri Etkileyen Unsurlar

Kariyer gelişimini etkileyen faktörler olarak toplumdaki yeri ve konumu belirten sosyolojik faktörler, kişilerin duygu durumlarını belirten psikolojik faktörler, cinsiyet durumları ve gelir durumunu etkileyen ekonomik ve politik faktörler olarak belirlenmektedir. Psikolojik faktörler; kişilerin yeteneklerini, ilgilerini, kişilik durumlarını ve mesleki değerlerini etkilemektedir. Yetenekli bireyler kendilerini görev tanımlarının içerisinde daha başarılı ve hızlı bir hale getirerek performanslarını arttırma konusunda çaba göstermektedirler. Kişilerdeki yeteneklerin temelinde genetik ve çevresel faktöreler bulunmaktadır. Beceriler yeteneklerden farklı olarak kişilerin bilişsel davranışlarında, psikomotor gelişimlerinde önemli olan performans düzeyini temsil etmektedir. Yetenek bireyin performansına yansıtacağı potansiyelleri temsil ederken, beceri, bireyin istenilen işi yapabilecek düzeye gelmesi durumudur (Çelik vd., 2014).

Mesleği seçme durumu mesleğin getirilerinden elde edilen doyum durumudur. Birey değerli kılan özelliklerin, meslekten beklenen doyumun türlerinin sıralanması anlamına gelmektedir (Avcı ve Turunç, 2012).

2.5. Kariyer Memnuniyeti

Çalışan kariyer memnuniyetleri içinde bulundukları örgüt için oldukça önemlidir. Kariyer memnuniyetinin olumlu ve olumsuz durumları söz konusudur. Kariyer memnuniyetlerinin çeşitli değişkenler ile ilişkileri yapılan çalışmalar

sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların iş yaşamındaki pozisyonları istekleri ile uyumlu olarak avantaj sağlamaktadır. İşletmelerin birbirleri ile olan rekabetlerinde en önemli avantaj işletmelerin süreklilik kazanmalarındaki yenilikçilik avantajlarıdır. Beklentiler ve kişilerin çevre ile olan uyumları kariyerlerindeki memnuniyet durumunu arttırmaktadır (Avcı ve Turunç, 2012).

Kariyer memnuniyetleri yüksek olan adaylarda aynı konumda süreklilik sağlanması için ellerinden geleni yapacakları görüşü hakimdir. Çalışanların maddi kazanç sağlama hırsı, rol çatışmaları, kaynakların örgüt kültürünün dışında kullanılması durumları meslek etiğini ihlal etmelerine sebep olabilmektedir (Gary ve Saks, 2005:35). Çalışanların bulundukları konumları sağlamlaştırmak için gelişen gündeme ayak uydurabilecek performans sergilemeleri gerekir. Yenilikçilik kazanılmış haklar için bir tehdit oluşturmakta ve sık sık politik problemlere ve hatalara sebep olmaktadır (Kanter, 1988).

2.6. Bireysel Performans

Performans kelime anlamı olarak ‘başarı’ anlamında kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ‘performans’ yoğun olarak kullanılmaktadır (Çalık, 2003: 7). Performansın tanımını yapmak kesin bir çerçeve koymak oldukça zordur. En genel anlamıyla performans; etkin bir biçimde görevi tanımlamak anlamında kullanılmaktadır. Performansa neden olan faaliyet, amaçlar doğrultusunda planlanarak elde edilmektedir. Nitel ve nicel verilere dayandırılmaktadır (Akaş, 2000: 1).

Performans, iş verenlerin çalışanlarına verdikleri görevlerin, çeşitli emek ve çaba sonucunda elde edilmesi sürecidir. Çalışma kapsamında belirli olan hedefler ve amaçlar doğrultusunda etkinlik derecesi önemli olmaktadır. Bireylerin performanslarının ödüllendirilmesi ise işveren tarafından bir motivasyon kaynağı olarak kullanılmaktadır (Morillo, 1990:270). Çalışanların, yetenekleri doğrultusunda istihdam edilmeleri gerekmektedir. Bu yetenekler ve genel beceriler doğrultusunda istihdamın sağlanması kişilerin motivasyonlarını da arttırmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların işinden tatmin olmaları sonucunda üst düzey performans sergilemeleri

olasıdır. Örgüt çalışanları, örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini bağdaştırdıklarında bireysel performansları en üst düzeyde ortaya çıkmaktadır (Miner, 1994: 87).

2.6.1. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler

Bireysel performansı etkileyen faktörler incelendiğinde kişisel, çevresel ve örgütsel faktörlerin etkisinde olduğu gözlemlenmektedir. Değişkenlerin birçoğu bireyin şahsi performanslarıyla yakından ilgilidir. Bireyin kişisel özellikleri, eğitim bilgisi, becerileri, örgüt içerisindeki çalışma tutumu ve politikaları bireysel performans üzerinde etkili olan ölçütleri oluşturmaktadır (Hayajneh, 2000: 10). Kamuda ve özel sektörde bireylerin performansları çeşitli durumlardan etkilenmektedir (Özmutaf, 2007: 44). Çalışanların, içinde bulundukları örgütlerdeki görevleri boyunca bireysel özellikleri örgütün ve dış çevre unsurlarının etkisinde kalmaktadır. Bireysel performans düzeylerinde olumlu ve olumsuz durumlar söz konusu olabilmektedir. Kişisel beceriler ve yetenekler ile uyum gösterecek bir işte istihdam edilmesi, bireyin ortaya koyacağı performans etken olmaktadır. Çalışanların performansı, çalışana bağlı faktörler çerçevesinde bulunmaktadır. Çalışanların iş performansı üç temel faktör çerçevesinde ele alınmaktadır (Özdemir, 2007:3).

2.6.1.1.Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler iş performansını olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütte görev ve uyum göstermesi kişisel özelliklerin etkisinde kalmaktadır. Çalışanlar, çalıştıkları kurumlardaki amaçlar ve karakteristik özellikleri bağdaşır hale geldiğinde çalışanlar daha başarılıdır. Kişisel yetenekler zamanla yok olabilmektedir. Geri planda kalan yetenekler zayıflamaktadır, baskın olarak kullanılan yetenekler zamanla kuvvetlenmektedir (Canan, 1993:8).

Bireysel yetenekler, örgütsel açısından bireysel yeteneklerinin belirlenmesi, yetenekler doğrultusunda istihdam edilen kişilerin performans ölçütleri, terfi durumları, ilişiğinin kesilmesi kararları bu çerçevede ele alınmaktadır (Canan, 1993:45). Bireysel yetenekleri olan insanların, örgüt çalışanları yetenekleri doğrultusunda istihdam edilmelidir. Birey performansını etkileyen en önemli

etkenlerden birisi de mesleki eğitim durumlarıdır. Bireyin yapabileceği teknik becerilere, donanıma ve üst düzeyde bilgiye sahip olmasının en önemli kaynağı çocuk yaşlardan başlayan eğitim çalışmalarıdır (Kanter,1998).

İşe ilişkin bilgi ve beceriler, işin yapılması için temel koşullardan birini ifade etmektedir. İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmadan ortaya çıkan performans durumu gerekli kazanımları sağlamada yeterli değildir. Kişisel bilgi seviyesi, iş durumuna ve performansa etki eden en önemli etkenlerden birisidir (Avcı ve Turunç, 2012).

2.6.1.2.Örgütsel Faktörler

Bireysel performansta örgütsel faktörlerin etkilerinin örgütsel kaynaklı olarak iş performansını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Örgütlerin işleyiş biçimleri, rekabet edilebilir yapısı, iş görenlerin performanslarını üst düzeyde arttırmaktadır. Çalışanların iş ortamlarındaki rotasyon ve değişim uygulamaları, yükselmeleri için gerekli ortamlar, sigortalama işlemleri bireysel performansı etkilemektedir (Hayajneh, 2000:11).

Örgüt elemanları yöneticiler ve hiyerarşik düzende astlardan oluşmaktadır. Bu ilişkisel süreçler, örgütün çalışanlarına yönelik gelişmiş politika ve bakış açısından bireysel olarak değerlendirilmektedir. Performansa etkisi incelendiğinde olumlu ve olumsuz etkileri söz konusudur. İşin tasarımı ve organizasyon tasarımı kişilerin bireysel başarılarında etkili olmaktadır. Organizasyonların belirli hedefleri olmadan plansız ve amaçsız çalışmaları durumu, görev ve sorumluluklarını bilmemesi performans üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Baysal, 1993:2000). Verimlilik, bireylerin performanslarını etkilemektedir. Motive eden bir yaklaşıma sahip olan bireyler içsel sorunlarına çözüm üretebilmektedirler.

2.6.1.3.Çevresel Faktörler

Örgütlerde organizasyonların başarıya ulaşabilmesi için önde gelen etkenlerden birisi de çevresel faktörlerdir. İçsel etkisi olan faktörler daha kolay incelenebilir ve kontrol edilebilir. Örgütler çevreleri ile arasındaki ilişkileri sağlamak, girdi ve çıktı elde edebilmek için yeniliklere önem vermek, ekonomik anlamda kalkınmak, psikolojik ve kültürel olarak örgüt elemanlarını beslemek zorundadır. Örgütün içerisinde bulunduğu sosyoekonomik çevre bireyin bakış açısını etkilemektedir. Bu etki neticesinde oluşan tutum ve örgüt ilişkilerinin bazı durumlarda temelini teşkil etmektedir. Belirli bir çevreye ait olan organizasyonların başarısı kurdukları ilişkilerin niteliklerine bağlıdır (Avcı ve Turunç, 2012).

Bireysel performans değerlendirmelerinde belirlenen yöntemin içeriğinde bulunması gereken özellikler çalışmanın içeriğinde bulunmaktadır. Literatür taraması sonucunda bireysel performansın tespit edilebilmesi için çeşitli kriterler belirlenmiştir (Kanter, 1998):

- Değerlendirme yapanlar ve değerlendirilen kişiler arasında adalet kavramının varlığını belirtmektedir.
- Çalışanlara performans durumları ile ilgili dönütler verilmelidir.
- Motivasyonun artması yönünde gereken destekler sağlanmalıdır.
- İçinde bulunulan sektörün faaliyet boyutları ve işletmelerin özellikleri birbirlerine paralel yapıda olmalıdır.
- Objektiflik düzeyi arttırılmalıdır.
- Sürdürülebilir olabilmesi için araştırma süresi kısa tutulmalıdır.

2.6.2.Bireysel Performans Ölçüm Teknikleri

Performansların değerlendirilebilmesi için çeşitli faaliyetlerin amaçlarına yönelik yaklaşımlar ve yöntemler söz konusudur. Örgütler, amaçlarına yönelik çeşitli faaliyetleri bir arada kullanarak performans değerlendirme çalışmaları yapmaktadır.

Örgütler açısından sitem ve işleyişin iyileştirilmesi sürecinde geliştirilmiş yöntemler bulunmaktadır. Geliştirilen yöntemlerin yarattığı sorunların üstesinden gelinebilmesi için çaba harcanmıştır. Geleneksel yöntemlerin yerini çağdaş yöntemler almıştır. Yönetici ve işletmeler ihtiyaçlarına uygun performans geliştirebilmeleri için çaba içerisindedirler. Performansların değerlendirebilmesi için iş verenlerin yapılan çalışma karşılığında tatmin edilmiş olması ve bu sürecin motive edici çabalarının örgüt hedeflerinin doğru yönetilmesi gerekmektedir (Miller, 2001:322).

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde iş görenlerin çalışma süreçlerinde yaşadıkları olumsuz ve olumlu tutum ve davranışları kaydederek çalışanların dosyalarına aktarmaları sürecidir. Kritik olayların belirlenmesinde, iş verenler veya amirler sürece dahil olmaktadır. Hiyerarşik süzende astların gözetimini gerektiren durumlar ve olumsuz etkilerin kaydedilmesi gerekmektedir (Ceylan 2012: 253).

Grafik Derecelendirme Yöntemi: Bu yöntem kapsamında kullanılan ölçekler en fazla bireysel sistemler arasında kullanılmaktadır. Yöntemde her performans boyutu sürekli diziler üzerinde basamaklandırılmaktadır. Belirlenen performans değerlendirme yönteminde sayısal bir değerle ifade edilmesi söz konusudur (Karapınar, 2012:12). Yöntem kapsamında birey işin niteliğiyle ilgili olarak kişisel özellikleri değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları açısından bakıldığında kişilerin performanslarında değerlendirmeler yapılırken bu yöntemin dezavantajlarının olduğu da görülmektedir.

İkili Karşılaştırma Yöntemi: Performans değerlendirme yöntemleri arasında uygulamalar açısından en kolay olmasına ve az maliyet kullanılmasına rağmen, zaman tasarrufu yapılamayan bir yöntemdir. Bu yöntem kapsamında ortaya çıkan sıralama bireyin örgüt içerisindeki durumunu ve kişisel özelliklerinin bu duruma yansımasını temsil etmektedir. Bu yöntemin kapsamında karşılaştırmalar yapılacak kişi sayısı fazla olmamalıdır. Grup elemanlarının vakit faktörü göz önünde bulundurulduğunda az tutulması önem kazanmaktadır.

Grup Değerlemesi Yöntemi: Personeller ve uzmanlar bağlı bulundukları örgüt içerisinde belirli durumlara göre yöneticiler tarafından değerlendirilirler. İş

gören kişilerin grup içerisinde değerlendirilmeleri klasik değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak yönetici konumundaki kişileri karar mercii olarak tutmamaktadır. Grup değerlemesi kapsamında amirler tarafından bir değerlendirme birimi oluşturulmaktadır. Bu durum üç veya dört amirin bir araya gelmesi ve değerlendirilecek kişinin performansı hakkında bilgi sahibi olunmasıyla başlamaktadır. Grup değerlemesi yönteminde, teorik olarak sağlam olsa da pratikte sorunlar oluşmaktadır. Bu yöntemin diğerleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu yöntemin olumlu sonuçlar doğuracak bir yöntem olması için zamanla geliştirilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2007:126).

2.7. Lider Üye Etkileşimi, Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Kavramları Arasındaki İlişkisi

Kariyer memnuniyetinin kişilerin kendi kariyerlerine karşı tutundukları tavır ve davranışlar olduğu bilinmektedir. Kendi iş yaşamlarına eleştirel biçimde bakan kişiler değerlendirme kriterlerinde objektif bir bakış açısı kullanmaktadırlar. Objektif ve sübjektif olarak değerlendirme kriterleri iki boyutta ele alınmalıdır. Literatür kapsamında kariyer başarısı ve memnuniyetine ilişkin çalışma kapsamında objektif kriterler oldukça fazladır. İşletmeler arasındaki rekabet ve örgüt yapısındaki çalışma koşulları çalışma psikolojisi, yönetim psikolojisi gibi birçok alanda uzman yetişmesine ve bu uzmanlardan yardımlar alınmasına neden olmaktadır. Bu uzmanların görüşleri doğrultusunda kurumsal eşbiçimlilik objektif olarak birbirine yaklaşmış durumdadır. Kariyerin değerlendirmelerinde sübjektif kriterler ön plana çıkmaktadır. İş yaşamında bireylerin kariyerlerinden memnuniyet duymalarıyla ilgili pek çok kriter bulunmaktadır (Kanter, 1998).

Joo ve Ready (2012) tarafından yapılmış çalışmada kariyer memnuniyeti üzerinde lider üye etkileşiminin etkisinin de içinde olduğu kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. 232 çalışandan veri toplanmıştır. Çalışanlar, daha yüksek performans hedef oryantasyonuna sahip olduklarında ve daha yüksek öğrenme kültürü ve liderleri

ile daha iyi bir ilişki algıladıklarında en yüksek kariyer memnuniyetini sergilemişlerdir. Avcı ve Turunç (2012: 50) tarafından yapılan çalışma kapsamında birçok değişkenin dahil olduğu bir araştırma yürütülmüş ve bu araştırma kapsamında LÜE'nin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Performans, belirli bir zaman diliminde kişilerin işi başarmak için maksimum güç göstermesi emek vermesi olarak tanımlanabilmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanların görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirilmesiyle ortaya bir performans çıkarmış olmaktadırlar. İş performansı çalışanlar, yöneticiler ve örgütlerin geneli için önemli bir olgudur (Özgen vd, 2001:201). Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için sektörlerinde rekabet kazanabilmeleri ve yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Performansların değerlendirilmesi durumu, çalışanların yaptıkları işleri mesleki anlamda verimli yapabilmeleri ile ilgilidir. Organizasyonların performans değerlendirmelerinin altında önemli nedenler bulunmaktadır.

- Performansların değerlendirilmesi yöneticiler tarafından çalışanın içinde bulunduğu durumların anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.
- Çalışanların bireysel beklentileri hakkında yönetici ile etkileşime ve iletişime girme imkanı ile yeni fırsatlar oluşturulmaktadır.
- Bireysel performansların değerlendirilmesi hakkında olumlu dönüşler alınması durumunda verimlilik ve motivasyon artmaktadır.
- Bireysel performans değerlendirme noktasında olumlu katkılar olması ve uygulamalara fırsat verilmesi ile teşvik arttırılarak pekiştirilmeye başlanmaktadır.
- Çalışanların iletişim kanallarının açıklık ve netlik kazanması yöneticiler için önemlidir.
- Düzenli performans değerlendirilmesi durumlarında işin kalitesinin arttırılmasına yönelik takip surumu da çalışmaktadır.

- Bireysel performansın değerlendirilmesi noktasında profesyonel davranmak yönetim becerilerinin ve sorumluluk duygusunun gelişmesine de katkı sağlamaktadır.
- Belirli bir ücret durumunun saptanması, başarı durumlarında ödül sisteminin uygulanması kişideki objektif ve eşitlikçi algıyı arttırmaktadır.
- Kişilerin performanslarına yönelik yapılan yükseltme kararları ve yeni görev verilmesi durumları belirli bir düzene oturtulabilmektedir.

Janssen ve Yperen'e göre (2004:371) LÜE neticesinde çalışanları ve üstleri arasında etkileşimlerin kalitesi, özellikle çalışanlar için, performans bağıntılı iş sonuçlarını etkileyecektir. Özer (2019:15) tarafından Antalya'da bulunan kamu hastanesinde çalışan 203 hemşire üzerinde yapılmış çalışmada hemşirelerin lider üye etkileşimine ve çalışan performansına algılarını incelemiş ve lider üye etkileşiminin bireysel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada LÜE alt boyutlar bazında incelenmiş ve tüm alt boyutların katılımcı hemşirelerin bireysel performans algıları ile pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Uludağ (2019:732) Ankara'da bulunan 5 kamu sektörlerinde çalışan 406 personel üzerinde yapılmış çalışmada LÜE ile işgören performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

2.8. Moğolistan'da Sağlık Sektörü ve İlgili Görgül Çalışmalar

Bu bölümde Moğolistan'daki sağlık kurumları, gelişimi ve sağlık kurumlarında yapılmış LÜE, kariyer memnuniyeti ve bireysel performans arasındaki ilişkiler ile ilgili çalışmalardan bahsedilecektir.

1924 yılında ilk Anayasa ile birlikte sağlık kuruluşu kurulması ve devletten ücretsiz muayene hakkı tanınmış olup sağlığı koruma bakanlığı adında kurum oluşturulup 1930'dan başlayıp, istatistik bilgiler, sağlık sektörleri ile ilgili bilgileri kaydeden personeller çalışmaya başlamıştır.

1940 yılında sağlık hizmeti sunan kuruluşlar hizmet göstermeye başlamış ve 12 doktor, 159 sağlık memuru, 38 personel, 269 hemşire, köylerde 157 bölüm, şehir ve eyaletlerde 37 tane hastane kurulmuş. Dünya sağlık örgütüne 1962 yılında üye olup sağlık hizmetleri 3 aşamalı geçişle hizmet göstermektedir. Birinci basamak sağlık kuruluşları (Aile sağlık merkezi, köy sağlık merkezi), İkinci basamak sağlık kuruluşları (İl, ilçe hastaneleri, Birleşik kırsal hastaneler, Alternatif tıp Merkezleri), Üçüncü basamak sağlık kuruluşları (Bölgesel Teşhis Tedavi Merkezi, Merkez Hastane, Uzmanlık merkezler) hizmet sunmaktadır.

Bazı hastane ve sağlık kurumlarının sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (www.1212.mn)

Tablo 5. 2000-2018 Yılları Arası Moğolistan Sağlık Kurumları

Özellikler	**2000**	**2005**	**2009**	**2010**	**2016**	**2017**	**2018**
1.Devlet hastanesi	399	372	388	386	386	386	386
Merkez hastane ve uzmanlık merkez hastaneler	19	17	16	16	13	13	13
Bölgesel Tanı ve Tedavi Merkezi	*	*	4	4	5	5	5
İl, İlçeler ve Kırsal Entegre hastaneler	30	34	35	35	34	34	34
Köy hastaneleri	13	31	35	37	39	39	39
Aile sağlık merkezleri	334	287	277	274	273	273	273
Köy Sağlık Merkezi	-	-	18	17	19	19	19
Doğum Evi	3	3	3	3	3	3	3
2.Özel Sağlık Kurumları	886	1425	1344	2106	2571	2961	3262
Özel Hastaneler	466	683	1082	1113	1310	1466	1583
Aile Sağlık Merkezi	99	228	226	218	220	218	219
Özel Eczane	321	514	636	666	1041	1277	1460

(Kaynak: www.1212.mn)

Sağlık kuruluşu 2018 yılına göre 4354 olarak çoğalmış ve ondan önceki yıla göre %8.7artmış. Devlet hastanesi 2018 yılında 386 tane olmuş 10 yıl içinde bir tane düşmüş ve geçen seneki durumla eşit derecedir. Devlet hastanesi %18,6 iken, Özel hastaneler %82,4 orandaymış.

Moğolistan nüfusu 2018 verilerine göre 3.238.479'dir. Ülkede sağlık çalışanlarının sayısı ise, 52274'dir. Sağlık sektöründe toplam çalışanların %81,9'unu bayanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6'da yıllara göre sağlık çalışanların sayısı gösterilmiştir.

Tablo 6. 2000-2018 Yılları Arası Moğolistan Sağlık Çalışanları Sayıları

	2000	**2005**	**2009**	**2010**	**2016**	**2017**	**2018**
Toplam	31 507	33 649	38704	39608	48173	50519	52274
Bayan	25 284	27 556	32 112	32 591	39 415	41 481	42 815
Hastane yönetici çalışanları	228	290	771	616	863	1008	1105
Eczacı	648	787	1088	1176	1586	1938	2160
Uzman Doktor	6498	6788	7140	7497	10000	10576	11169
Hastane personeli	13481	14450	15789	15828	18913	10709	20170
Pratisyen hekim	2 473	2 393	2 527	2 589	2 550	2 526	2 410
Laboratuvar	722	712	879	900	1151	1129	1 162
İlaç üretim operatörleri	1293	1588	1944	2030	1790	1982	1 934
Hemşire	7389	8048	9017	9179	11486	11939	12344
Teknisyen	244	280	340	349	519	613	625
Ebe	557	615	668	697	940	963	1014
Diğer çalışanlar	803	814	414	84	477	557	681

(Kaynak: www.1212.mn)

Hastane çalışanların sayısının artması hem ülke için hem de hastane için önemli bir unsur. Fakat burada hastanede çalışanlarının verimli ve sağlıklı hizmet sunmasında yöneticiler de etkilidir. Çalışanların meslekten soğumaması, kariyer memnuniyetlerinin yüksek olması, performanslarının artmasında ikna edici derecede olması hastane yöneticilerinin görevidir. Diğer ülkelere oranla Moğolistan'da LÜE ile

ilgili sağlık alanında yapılmış çalışmaya çok fazla rastlanmamıştır. 2017 yılında bir Airmarket kurumunda yapılmış çalışmada liderlerin davranış tarzlarının çalışanların memnuniyeti üzerinde etkisi araştırılmaya çalışılmış. Kurumda toplam 115 çalışandan araştırmaya katılan sayısı 91'dir (79 kadın, 12 erkek). Çalışma sonucunda, çalışan memnuniyetinin yönetimsel iletişim becerilerine bağlı olduğu bulunmuştur (Erdenebulgan, 2017).

Moğolistan'da 945 kişi üzerinde yapılmış hastane sağlık çalışanlarının memnuniyetinin araştırılması çalışmasında merkez hastanelerdeki uzman doktorları, tıp uzmanları ve çalışanları ankete tabi tutulmuş olup, bunların%5,8'i yönetim, %45,7'si uzman doktor, %27,2'si tıp uzmanı, %2,8'i eczacı, %3,5'i mühendis ve teknisyen, %15,2'si diğer çalışanlardan oluşmuş. Ankete katılan doktorların, tıp uzmanlarının ve çalışanların büyük çoğunluğu bayanlar, 25-49 yaşları arasında. Ankete katılan toplam doktor, tıp uzmanı ve çalışanın %70,3'ü yönetim becerileri ve yeterliliklerini iyi olarak değerlendirmiş %26'sı orta, %3,6'sı kötü olarak değerlendirmiştir. Organizasyon yönetimi tarafından iş performansının adil olup olmadığı sorulduğunda, hekimlerin ve uygulayıcıların %59,1'i iyi olarak değerlendirmiş ve %40,9'u bunu yapmadığını söylemiş. Buradan hareketle, katılımcıların toplumun etik, ilişki, birlik, disiplin ve takım çalışması etiğinden duydukları memnuniyet %67,4 ve memnuniyetsizlik %32,6 olmuştur. Ayrıca, sağlık hizmeti çalışanlarının memnuniyet çalışmalarını düzenli hale getirip analiz etmeleri, sonuçları kullanmaları ve bunları planlamaya dahil edilmeleri gerektiği önerilmiştir (Sevjid, vd, 2010).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KARİYER MEMNUNİYETİ VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MOĞOLİSTAN SAĞLIK KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın metodolojik altyapısı ve teknik yapısı ayrıntılı biçimde anlatılmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsanların, gereksinim ve beklentileri karşılanmadığında örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çaba göstermesi olası değildir. Bu anlamda, işgörenlerin işlerine karşı beğenileri, amaçları doğrultusunda güdülenmeleri, liderleri ve örgütüyle ilişkileri, iş ortamına uyumları, işgörenin örgüt içindeki faaliyetlerinin etkinliğinin nasıl olması gerektiği bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Örgütsel davranışın esas inceleme konularından birisinin, iş tutum ve davranışlarının ortaya konularak faktörleri ile incelenmesi olduğu görülmektedir. Yönetim politikası, liderlik, iş ortamındaki ilişkiler, koşullar, bireysel faktörler ve ücret faktörleri ile ilgili araştırmalarda en yüksek ilgi lider davranışlarındandır. Liderlik alan yazınında LÜE'nin kalitesi ve yapısı farklı yaklaşımlarla ele alınmış, fakat LÜE ile çalışanların kariyer memnuniyeti ve bireysel performansları arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak dikkate alınmamıştır. En önemlisi de bu değişkenlere dair Moğolistan sağlık sektöründe yürütülmüş bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu araştırmanın amacı sağlık kurumlarında lider üye etkileşimin kariyer memnuniyeti ve bireysel performansa etkisini incelemektir. Ayrıca çalışanların demografik değişkenlere göre çalışanların lider üye etkileşimi algısı, bireysel memnuniyetleri ve kariyer memnuniyetlerinde görülen farklılaşmalar ele alınacaktır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

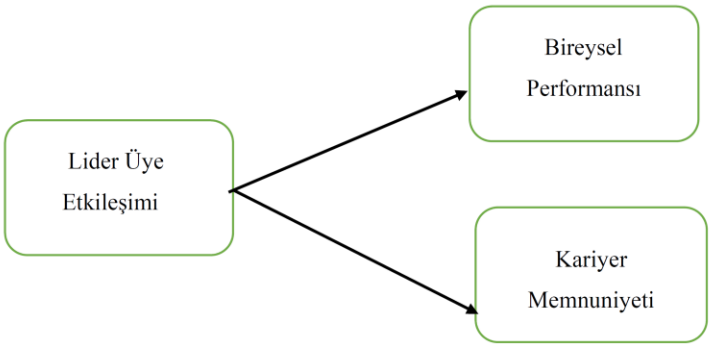
Bu araştırmanın evreni, Moğolistan başkentindeki kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerdir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılabilen hemşireler çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Dağıtılan 300 anketlerden geri dönen 220 adeti çalışmanın verisini oluşturmuş ve değerlendirmeye dahil edilmiştir.

3.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Birincisi Greenhaus (1990) tarafından geliştirilen 5 soruluk kariyer memnuniyet ölçeğidir. İkincisi ise Subramanian ve Moslehi (2013) tarafından geliştirilen 5 soruluk bireysel performans ölçeğidir. Sonuncusu ise Liden ve Maslyn (1998) yazarlarının geliştirdiği 12 sorudan oluşan lider üye etkileşimi ölçeğidir. Söz konusu ölçekler dışında çalışma 9 tane demografik sorulara yer verilmiştir.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada sağlık kurumlarında lider üye etkileşimin kariyer memnuniyeti ve bireysel performansa etkisini incelenmiştir. Bu amaçla aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

1.H_1: Lider üye etkileşimi çalışanların bireysel performansını etkilemektedir.

2.H_1: Lider üye etkileşimi çalışanların kariyer memnuniyetini etkilemektedir.

3.H_1: Çalışanların demografik özelliklerine göre LÜE algıları farklılaşmaktadır.

3.$H_{1a:}$ Çalışanların cinsiyetlerine göre LÜE algıları farklılaşmaktadır.

3.H_{1b}: Çalışanların yöneticisi ile çalışma süresine göre LÜE algıları farklılaşmaktadır.

3.$H_{1c:}$ Çalışanların örnek aldığı lider olma durumuna göre LÜE algıları farklılaşmaktadır.

3.$H_{1ç:}$ Çalışanların eğitim durumuna göre LÜE algıları farklılaşmaktadır.

3.$H_{1d:}$ Çalışanların yaşına göre LÜE algıları farklılaşmaktadır.

3.$H_{1e:}$ Çalışanların mevcut kurumda çalışma süresine göre LÜE algıları farklılaşmaktadır.

4.H_1: Çalışanların demografik özelliklerine göre bireysel performansları farklılaşmaktadır.

4.H_{1a}: Çalışanların cinsiyetlerine göre bireysel performansları farklılaşmaktadır.

4.H_{1b}: Çalışanların yöneticisi ile çalışma süresine göre bireysel performansları farklılaşmaktadır.

4.$H_{1c:}$ Çalışanların örnek aldığı lider olma durumuna göre bireysel performansları farklılaşmaktadır.

4.$H_{1ç:}$ Çalışanların eğitim durumuna göre bireysel performansları farklılaşmaktadır.

4.$H_{1d:}$ Çalışanların yaşına göre bireysel performansları farklılaşmaktadır.

4.$H_{1e:}$ Çalışanların mevcut kurumda çalışma süresine göre bireysel performansları farklılaşmaktadır.

5.H_1: Çalışanların demografik özelliklerine göre kariyer memnuniyetleri farklılaşmaktadır.

5.H_{1a}: Çalışanların cinsiyetlerine göre kariyer memnuniyetleri farklılaşmaktadır.

5.H_{1b}: Çalışanların yöneticisi ile çalışma süresine göre kariyer memnuniyetleri farklılaşmaktadır.

5.H_{1c}: Çalışanların örnek aldığı lider olma durumuna göre kariyer memnuniyetleri farklılaşmaktadır.

5.$H_{1ç}$: Çalışanların eğitim durumuna göre kariyer memnuniyetleri farklılaşmaktadır.

5.H_{1d}: Çalışanların yaşına göre kariyer memnuniyetleri farklılaşmaktadır.

5.H_{1e}: Çalışanların mevcut kurumda çalışma süresine göre kariyer memnuniyetleri farklılaşmaktadır.

3.5. Veri Analizi

Çalışma kapsamında nicel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği ile toplanan verilerin analizleri SPSS 25.0 programından yararlanılarak yapılmıştır. George ve Mallery (2010), çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olursa, Tabachnick ve Fidell (2013) ise, +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığı ve parametrik testlerin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceğini belirtmektedir. Bu yüzden çalışmada kullanılan kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı ölçeklerinin basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olduğu için farklılık analizlerinde parametrik testler olan Anova testi ve T-testi kullanılmıştır. Çalışmada ayrıca regresyon analizi ve pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.6.Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde sağlık kurumlarında lider üye etkileşimin kariyer memnuniyeti ve bireysel performansa etkisini yönelik ampirik bulgulara yer verilmiştir.

3.6.1. Demografik Özellikler

Tablo 7'te katılımcıların demografik bilgileri gösterilmiştir. Örneklemi oluşturan kişilerin kısaca demografik özelliklerine bakılırsa katılımcıların %10,9'ı erkek, %89,1'i kadındır. Yaşları değerlendirildiğinde %20,5'i 18-25 arasında olup, %35,9'ı 36yaş üzeri, %43,6'sı 26-35 yaş arasındadır.

Tablo 7. Katılımcıların Özellikleri

Değişkenler		**N**	**%**
Cinsiyet	Erkek	24	10,9
	Kadın	196	89,1
Eğitim	Ön lisans	102	46,4
	Lisans	111	50,5
	Yüksek Lisans	5	2,3
	Doktora	2	,9
Yaş	18-25 Yaş	45	20,5
	26-35 Yaş	96	43,6
	36 yaş ve üzeri	79	35,9
Bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz	0-5 yıl	109	49,5
	6-10 yıl	54	24,5
	11-15 yıl	24	10,9
	16-20 yıl	13	5,9
	21 yıl ve üzeri	20	9,1
Örnek aldığınız lider var mı?	Evet	151	68,6
	Hayır	69	31,4
Tecrübe	0-5 yıl	103	46,8
	6-10 yıl	59	26,8
	11-15 yıl	22	10,0
	16-20 yıl	14	6,4
	21 yıl ve üzeri	22	10,0
Şu anki yöneticinizle birlikte kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1-5 yıl	165	75,0
	6-10 yıl	34	15,5
	11-15 yıl	14	6,4
	16 yıl ve üzeri	7	3,2

Ankete katılanlar ın önemli bir bölümü kadın, lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir. Bununla birlikte katılımcıların büyük bir bölümü mevcut yöneticisi ile 1-5 yıl arasında çalışmakta ve örnek aldığı veya lider olarak kabul edebileceği birisi bulunmaktadır. Son olarak hemşirelerin %43,6'sı 26-35 yaş arasında, %46,8'si 5 yıldan az mesleki tecrübeye sahip ve %49,5'i mevcut kurumunda 5 yıldan az az süredir çalışmaktadır.

3.6.2. Araştırmanın Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliliği ve Normallik Testleri

Geçerlilik ve güvenirlik analizleri öncesinde ölçeklerin Türkçe'den Moğolca'ya çevirisi yapılıp, daha sonra farklı kişiler tarafından tekrar Moğolca'dan Türkçe'ye geri çevirisi yapılmıştır. Arasındaki farklılıklar dikkate alınarak Moğolca ölçekte gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Tablo 8. Güvenirlik Analizi

Ölçekler	**Madde Sayısı**	**Cronbach's Alpha**
Kariyer Memnuniyeti	5	.876
Bireysel Performans	*5*	*.887*
Lider Üye Etkileşimi Algısı	*12*	*.807*

Tablo 8'de araştırmada kullanılan kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı ölçeklerinin güvenirlikleri gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilir düzeyde (>.80) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Boyutlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kariyer Memnuniyeti	220	3,6809	,95516	-1,097	,833
Bireysel Performans	220	3,6636	,93591	-1,208	1,302
Lider Üye Etkileşimi Algısı	220	3,1403	,88865	-,168	-,346

Tablo 9'da araştırmada kullanılan kariyer, performans ve lider üye etkileşimi algısı ölçeklerinin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri uygun değer aralıklarında olduğundan (George ve Mallery, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013) çalışmada parametrik testler olan Anova testi ve T-testi kullanılmıştır.

3.6.3. Demografik Değişkenlere Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde demografik değişkenlere göre kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı anova ve t-testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 10. Cinsiyete Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar (Cinsiyet)	N	X̄	Ss	P
Kariyer Memnuniyeti	Erkek	24	3,5917	,90117	0,629
	Kadın	196	3,6918	,96319	
Bireysel Performans	Erkek	24	3,5500	1,07177	0,530
	Kadın	196	3,6776	,92004	
Lider Üye Etkileşimi Algısı	Erkek	24	3,2257	,71832	0,619
	Kadın	196	3,1298	,90830	

Tablo 10'da cinsiyete göre araştırmanın değişkenlerinde farklılık görülüp görülmediğine dair analiz sonuçları gösterilmiştir. Cinsiyete göre kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve LÜE algısında herhangi bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Bu nedenle, çalışanların cinsiyetlerine göre, LÜE, kariyer memnuniyeti, bireysel performans farklılaşmaktadır şeklinde kurulan hipotez ($3.H_{1a}$-$4.H_{1a}$-$5.H_{1a}$) reddedilmiştir. Başka bir ifade ile kadın ve erkeklerin kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı birbiri ile benzerdir.

Tablo 11. Örnek Aldığı Lider Olma Durumuna Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	**Gruplar (Lider Olma Durumu)**	**N**	**X̄**	**Ss**	**P**
Kariyer Memnuniyeti	Evet	151	3,7788	,85328	**0,024**
	Hayır	69	3,4667	1,12442	
Bireysel Performans	Evet	151	3,7364	,89334	0,088
	Hayır	69	3,5043	1,01147	
Lider Üye Etkileşimi Algısı	Evet	151	3,3558	,86591	**0,000**
	Hayır	69	2,6686	,74864	

Tablo 11'de analiz sonuçları araştırmaya katılanların çalışma yaşamlarında örnek aldıkları bir lider olup olmadığına göre araştırmanın değişkenlerinde görülen farklılıklar gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, çalışanın örnek olarak kabul ettiği bir liderin var olma durumuna göre kariyer memnuniyeti ve lider üye etkileşimi algısı istatistiksel olarak farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Çalışanların örnek aldığı lider olma durumuna göre, LÜE ve kariyer memnuniyeti farklılaşmaktadır şeklinde kurulan hipotez ($5.H_{1c}$-$3.H_{1c}$) kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde, örnek aldığı veya lider olarak kabul ettiği birisi olan hemşirelerin olmayan hemşirelere göre kariyer memnuniyeti ve lider üye etkileşimi algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşın örnek alınan liderin olması bireysel performansta bir farklılık yaratmamıştır. Bu sonuca göre $4.H_{1c}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12. Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar (Yönetici ile Çalışma Süresi)	N	X̄	Ss	P
Kariyer Memnuniyeti	1-5 yıl	165	3,6764	,96714	0,903
	5 yıl üzeri	55	3,6945	,92685	
Bireysel Performans	1-5 yıl	165	3,6727	,91013	0,804
	5 yıl üzeri	55	3,6364	1,01769	
Lider Üye Etkileşimi Algısı	1-5 yıl	165	3,1495	,85799	0,790
	5 yıl üzeri	55	3,1125	,98279	

Tablo 12'de araştırmaya katılanların mevcut yöneticileri ile çalışma sürelerinin araştırmanın değişkenlerinde farklılık yaratıp yaratmadığına dair analiz sonuçları gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde yöneticiyle çalışma süresine göre kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısında bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların yöneticisi ile çalışma durumuna göre LÜE, kariyer memnuniyeti ve bireysel performansları farklılaşmaktadır hipotezleri ($3.H_{1b}$-$4.H_{1b}$-$5.H_{1b}$) reddedilmiştir. Başka bir ifadeyle mevcut yöneticileri ile farklı çalışma süresine sahip hemşirelerin kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı birbiri ile benzerdir.

Tablo 13. Eğitim Durumuna Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar (Eğitim)	N	X̄	Ss	P
Kariyer Memnuniyeti	Ön lisans ve altı	102	3,6373	1,03588	0,530
	Lisans ve üzeri	118	3,7186	,88220	
Bireysel Performans	Ön lisans ve altı	102	3,6294	1,06293	0,615
	Lisans ve üzeri	118	3,6932	,81385	
Lider Üye Etkileşimi Algısı	Ön lisans ve altı	102	2,8959	,89273	**0,000**
	Lisans ve üzeri	118	3,3514	,83256	

Tablo 13'de hemşirelerin eğitim durumuna göre değişkenlerde farklılık olup olmadığına dair yürütülen analizlerin sonuçları gösterilmiştir. Hemşirelerin eğitim durumlarına göre LÜE algıları istatistiki olarak farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

Çalışanların eğitim durumuna göre LÜE algıları farklılaşmaktadır hipotezi ($3.H_{1ç}$) kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde, lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip hemşirelerin önlisans ve altı eğitim seviyelerine sahip hemşirelere göre LÜE algısı daha yüksektir. Buna karşın kariyer memnuniyeti ve bireysel performanslar eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Çalışanların eğitim durumuna göre bireysel performans ve kariyer memnuniyetleri farklılaşmaktadır hipotezi ($4.H_{1ç}$-$5.H_{1ç}$) reddedilmiştir.

Tablo 14. Yaşa Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	**Gruplar (Yaş)**	**N**	**X̄**	**Ss**	**P**
Kariyer Memnuniyeti	18-25 Yaş	45	3,9644	,66098	**0,014**
	26-35 Yaş	96	3,4854	1,0601	
	36 yaş ve üzeri	79	3,7570	,92024	
Bireysel Performans	18-25 Yaş	45	3,6311	,83007	0,723
	26-35 Yaş	96	3,6229	1,0522	
	36 yaş ve üzeri	79	3,7316	,84543	
Lider Üye Etkileşimi Algısı	18-25 Yaş	45	3,0759	,89802	0,835
	26-35 Yaş	96	3,1409	,93199	
	36 yaş ve üzeri	79	3,1762	,83706	

Tablo 14'de yaşa göre kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısındaki farklılıklar anova testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, hemşirelerin yaşına göre kariyer memnuniyetinde bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Hemşirelerin yaşa göre kariyer memnuniyeti farklılaşmaktadır hipotezi ($5.H_{1d}$) kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, 26-35 yaş arasında olan hemşirelerin diğer yaş gruplarında yer alan hemşirelere göre kariyer memnuniyeti daha düşüktür. Buna karşın bireysel performans ve lider üye etkileşimi algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Çalışanların yaşına göre, LÜE ve bireysel performansı farklılaşmaktadır hipotezi ($3.H_{1d}$-$4.H_{1d}$) reddedilmiştir. Yani farklı yaş grubunda yer alan hemşirelerin bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı birbirine benzerdir.

Tablo 15. Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar (Kurum Çalışma Yılı)	N	X̄	Ss	P
Kariyer Memnuniyeti	0-5 yıl	109	3,6385	1,01452	0,397
	6-10 yıl	54	3,6111	,91973	
	10 yıl üzeri	57	3,8281	,86721	
Bireysel Performans	0-5 yıl	109	3,5156	1,00122	0,054
	6-10 yıl	54	3,7519	,92425	
	10 yıl üzeri	57	3,8632	,77012	
Lider Üye Etkileşimi Algısı	0-5 yıl	109	3,0688	,89923	0,383
	6-10 yıl	54	3,2736	,92979	
	10 yıl üzeri	57	3,1506	,82668	

Tablo 15'te mevcut kurumda çalışma sürelerindeki farklılıkların analiz sonuçları gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların çalışma süresine göre kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların mevcut kurumda çalışma süresine göre LÜE, kariyer memnuniyeti ve bireysel performansı farklılaşmaktadır hipotezleri ($3.H_{1e}$-$4.H_{1e}$-$5.H_{1e}$) reddedilmiştir. Başka bir ifade ile mevcut kurumda farklı çalışma süresine sahip hemşirelerin kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı birbiri ile benzerdir.

Tablo 16. Tecrübeye Göre Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar (Tecrübe)	N	X̄	Ss	P
Kariyer Memnuniyeti	0-5 yıl	103	3,6699	1,03496	0,489
	6-10 yıl	59	3,5864	,91264	
	10 yıl üzeri	58	3,7966	,84728	
Bireysel Performans	0-5 yıl	103	3,5107	1,03193	0,065
	6-10 yıl	59	3,7525	,88617	
	10 yıl üzeri	58	3,8448	,75954	
Lider Üye Etkileşimi Algısı	0-5 yıl	103	3,0526	,91808	0,321
	6-10 yıl	59	3,2687	,89146	
	10 yıl üzeri	58	3,1652	,82798	

Tablo 16'da hemşirelerin tecrübelerine dair analiz sonuçları gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların tecrübelerine göre kariyer memnuniyeti,

bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (p>0,05). Farklı mesleki tecrübeye sahip hemşirelerin kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı birbiri ile benzerdir.

3.6.4. Regresyon ve Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı arasındaki etkileşimleri göstermek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 17. Kariyer Memnuniyeti, Bireysel Performans ve Lider Üye Etkileşimi Algısı Arasındaki İlişkiler

	Kariyer Memnuniyeti	**Bireysel Performans**	**Lider Üye Etkileşimi Algısı**
Kariyer Memnuniyeti	1		
Bireysel Performans	,587**	1	
Lider Üye Etkileşimi Algısı	,231**	,305**	1

**İstatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 17'de hemşirelerin kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Analiz sonucunda hemşirelerin kariyer memnuniyeti ile bireysel performans arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiki olarak anlamlı; kariyer memnuniyeti ile lider üye etkileşimi algısı arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (p<0,05).

Tablo 18. Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Kariyer	**Standartlaşmamış Katsayılar**		**Standartlaşmış Katsayılar**	**T**	**P**
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	2,901	,231		12,553	,000
Lider Üye Etkileşimi	,248	,071	,231	3,506	,001
P	0,000				
F	12,291				
Durbin-Watson	1,644				
Düzeltilmiş R^2	0,049				

Tablo 18'de regresyon analiziyle lider üye etkileşimin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Analiz sonucunda lider üye etkileşimin kariyer memnuniyeti üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, $1.H_1$ hipotezi kabul edilmiştir. Başka ifade ile lider üye etkileşimi arttıkça hemşirelerin kariyer memnuniyeti de artmaktadır. Kariyer memnuniyeti üzerindeki değişikliklerin %4,9'u lider üye etkileşimi ile açıklanmaktadır

Tablo 19. Lider Üye Etkileşiminin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Performans	**Standartlaşmamış Katsayılar**		**Standartlaşmış Katsayılar**	**T**	**P**
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	2,655	,222		11,977	,000
Lider Üye Etkileşimi	,321	,068	,305	4,729	,000
P	0,000				
F	22,359				
Durbin-Watson	1,752				
Düzeltilmiş R^2	0,089				

Tablo 19'da regresyon analiziyle lider üye etkileşimin bireysel performans üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Yapılan analiz sonucunda lider üye etkileşimin bireysel performans üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, $2.H_1$ hipotezi kabul edilmiştir. Başka ifade ile lider üye etkileşimi arttıkça hemşirelerin

bireysel performansı da artmaktadır. Bireysel Performans üzerindeki değişikliklerin %8,9'u lider üye etkileşimi ile açıklanmaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Lider- üye etkileşimi, nitelik olarak liderlerin çalışanlarla olan ilişkilerini ve davranışlarını etkilemektedir. Bu süreçte çalışanların bireysel iş performansları da önem kazanmaktadır. Kaynakların sınırlı olması ve etkileşim şekilleri iki şekilde kategorize edilmektedir. Bireylerin performansları kaynakların dağıtımıyla ilgilidir. Lider ve izleyenler arasında ilişkinin niteliği, karşılıklı olarak arkadaşlık ve olumlu duygu gibi soyut faydalara ek olarak somut değer artışı yoluyla belirlenmektedir.

Örgütsel olarak kariyerin temelinde bireyler yer almasına rağmen uyum ön plana çıkmaktadır. Örgütsel kariyer planlamasında birey içinde bulunduğu örgüt şemasında konumuna dikkat etmelidir. Örgütsel kariyer kavramının en önemli durumu bireyin ve örgütün hedef ve kazanımlarının aynı doğrultuda ilerlemesini sağlamaktır. Örgütsel kariyer kavramı modern yönetim teorilerinde insan kaynaklarının önemli bir unsurudur. Örgütün performansının arttırılması noktasında elde edilen uyum, verimliliği ve performansı arttırmaktadır. Kariyerin dinamiklerinin belirlenmesi, çalışanların birbirlerine ve örgüte karşı yardım ve destek çalışmaları önemli bir süreçtir.

Çalışmanın dayandığı temel varsayım; lider ile izleyicileri arasındaki ikili ilişkinin liderlik sürecindeki en önemli kilit kavram olduğudur. Liderlerin, her bir izleyicisine farklı yönetim stilleri uygulayarak, onlarla olan ilişkilerini daha çok etkileyebildiği varsayılmaktadır. Bu nedenle, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin kavramsal çerçevesini belirleyen LÜE kuramı bugün daha çjh6jnok anlam kazanmıştır. Liderler ile izleyenleri arasındaki etkileşim de hem kariyer memnuniyeti hem de bireylerin performansları üzerinde etki sahibi olabilecek bir değişkendir.

Bu araştırmada sağlık kurumlarında lider üye etkileşimin kariyer memnuniyeti ve bireysel performansa etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, Moğolistan başkentinde görev yapan hemşirelerden veri toplanmıştır. Ayrıca çalışanların demografik değişkenlerine göre, çalışanların lider üye etkileşimi algısı, kariyer memnuniyetleri ve bireysel performanslarındaki farklılıklar da incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde cinsiyet, tecrübe, mevcut kurumda çalışma yılı, mevcut yönetici ile çalışma süresine

göre kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Buna karşın, araştırmaya katılan hemşirelerin yaş durumlarına göre kariyer memnuniyetinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, 26-35 yaş arasında olan hemşirelerin diğer yaş gruplarında yer alan hemşirelere göre kariyer memnuniyetinin daha düşük olduğu göze çarpmaktadır. Ancak, bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı yaşa göre farklılaşmamaktadır. Yani farklı yaş grubunda yer alan hemşirelerin bireysel performans ve lider üye etkileşimi algısı birbirine benzerdir.

Araştırmaya katılanların örnek olarak kabul ettiği bir liderin var olma durumuna göre ise, kariyer memnuniyeti ve lider üye etkileşimi algısı istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Örnek aldığı veya lider olarak kabul ettiği birisi olan hemşirelerin olmayan hemşirelere göre kariyer memnuniyeti ve lider üye etkileşimi algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Hemşirelerin kendilerine örnek olabilecek nitelikte, rol model olan bir lider ile çalışmalarının kariyer memnuniyetlerini arttırması kurumların elde tutmak istediği nitelikteki çalışanlara tavrı açısından önemlidir. Bununla birlikte, örnek alınan liderlerle çalışmanın lider ile izleyen etkileşimini arttırması da olasılık dahilindedir. Ayrıca hemşirelerin eğitim durumlarına göre, LÜE algıları istatistiki olarak farklılaşmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde, lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip hemşirelerin önlisans ve altı eğitim seviyelerine sahip hemşirelere göre LÜE algısı daha yüksektir.

Korelasyon sonuçları incelendiğince hemşirelerin kariyer, memnuniyeti, bireysel performans ve LÜE algısı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile hemşirelerin olumlu bir şekilde lider üye etkileşimi algısı arttıkça, bireysel performans ve kariyer memnuniyetleri de artabilir. Korelasyon analizleri neticesinde anlamlı bulunan ilişkilerin etkisini tespit etmek amacı ile yürütülen regresyon testleri sonucunda LÜE'nin kariyer memnuniyeti üzerinde düşük düzeyde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, Avcı ve Turunç (2012) ve Joo ve Ready (2012) tarafından yürütülen çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Yine regresyon analizleri LÜE'nin bireysel performans üzerindeki

etkisini düşük de olsa doğrulamıştır. Özer (2019) ve Uludağ (2019) tarafından yürütülen çalışma sonuçları da bu çalışmadaki LÜE bireysel performans ilişkisi ile uyumludur.

Çalışmanın sonuçları, Moğolistan gibi küçük ve sağlık alanında kısıtlı imkanlara sahip bir ülke açısından önem arz etmektedir. Çalışanların kariyer memnuniyetlerinin ve bireysel performansların olumlu sonuçlarından faydalanmak isteyen sağlık kurumları istihdam ettikleri liderlerin izleyenleri ile etkileşimini garanti edecek yollar bulmalıdır. Liderler ve izleyenler arasındaki pozitif etkileşimin sağlanması ve sürdürülebilmesi durumunda, hizmet kalitesini ve hasta memnuniyetini arttıracak olumlu çıktılar da beraberinde gelecektir.

Bundan sonraki çalışmalarda LÜE'nin kariyer memnuniyeti ve bireysel performans üzerindeki etkisi özel fabrikalar, okullar, üniversiteler, farklı kurumlarda da araştırılarak karşılaştırma yapılıp sonuçların genellenebilmesine daha çok katkıda bulunulabilir. Liderler, çalışanlar üzerindeki etkisinin bilincinde olup beklentilerini karşılayabilen çalışanların motivasyonunun yükselmesi, iş ve bireysel performansının artması, işlerin daha güçlü bir ekip tarafından yapılmasına sebep olup amaçlarına ulaşılmasını sağlayabilirler. Özellikle LÜE ile ilgili sağlık alanında Moğolistan'da yapılmış çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, Moğolistan'da sağlık alanında ve hatta hizmet sektörünün diğer alanlarında liderlik, kariyer ve performans değişkenlerinin kapsamlı biçimde araştırılarak hem ülke içinde hem de diğer ülkelerle karşılaştırılarak değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, 2, 267-300. Ahmad,A., Uli,J.,Idris,K.(2010) International Journal of Business and Social Science, Vol.1,No:3, 59-74.

Adıgüzel, O. ve Keklik, B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (29), 305-318.

Akat, İ., G. Budak ve G. Budak, İşletme Yönetimi, Barış Ya., 3. Bas., İzmir, 1999.Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (4).1-25.

Allen, R.L. (2005). The Influence of Leadership on Motivations of Virtual Teams., Doctoral dissertation, Northcentral University, U.S.A.

Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2007). İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. Vol. 27 (28). 47-57.

Andrews, D.R. ve Wan, T.T. (2009), "The importance of mental health to the experience of job strain: an evidence- guided approach to improve retention", Journal of Nursing Management, Vol. 17 No. 3, 340-351.

Arıkanlı Ahmet ve Bekir Ulubaş, (2004). Yönetim Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, http://www.esk.gov.tr/database/attachment/a8571b14.pdf, [İndirme Tarihi:1.9.2018]

Ardıç, K. ve Baş, T., (2002). Yüksek Ögretimde İş Tatmini ve Tatminsizligi, Gaziosmanpasa Üniversitesi İktisat, İşletme ve Finansman Dergisi, Ek Sayı,

Argyris, C. (1965). Organization and Innovation, Homewood, IL: Irwin. Arıkanlı, A ve Ulubaş B (2004). Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları.

Afsaneh, N. (2009) Art and Science of Leadership, 5th Edition, Pearson Prentice Hall

Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694 – 528X Sayı: 18, 1-12.

Arslantas, C.C. (2007). Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. TİSK Akademi, (1). 160-173.

Arslantürk, E. H. (2008). Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Aslan, S. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(17). 95-116.

Avcı, U. ve Turunç Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Dergisi.* Vol 4 (2). 45-55.

Avolio, B. J., S. Kahaıa and G.E. Dodgeb (2001). E-Leadership: Implications for Theory, Research, And Practice, The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4, 615-668.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004) "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance". *Journal of Organizational Behavior,* 25(8), 951-968.

Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). "Lider Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, 247-271.

Aytaç, S., (2005). Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları, Ezgi Kitabevi, s.139. Bursa

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi. Sayı 7, 1-30.

Joo, B., Ready, Kathryn (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality, Career Development International, Vol. 17 Iss: 3 pp. 276 - 295

Bakan, İ., Büyükbeşe T., Erşahan, B. Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması Çankırı Karatekin Üniversitesi Çankırı Karatekin University İktisadi ve İdari Bilimler Journal of theFaculty of Economics FakültesiDergisi and Administrative Sciences Y., Cilt 3, Sayı 2, 71-84.

Baltaş, A. (2013). İnsana İşe Değer Katan Yeni IK, 2 inci Basım

Barbuto, J. and Wilmot, M. (2011). Self Other Rating Agrement and Leader Membe Exchange (LMX). Perceptual And Motor Skills. Vol 113 (3). 875-880.

Bass, B. M. (1960). Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research andmanagerial applications. New York: Free Press.

Bass, B. M., (1987). From Transactional to Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, Organizational Dynamics, Vol. 18 No. 3, 19-31.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LUE) Kuramı ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. Ege Akademik Bakış,10 (3). 1013-1039.

Başaran, İ.E. (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

Batlis, N.C. (1980). The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, And Propensity To Leave, Journal of Psychology, Vol. 104: 233-240.

Batuk, S. (2011). Yapısal Güçlendirme, Çalışmaya Tutkunluk, Bireysel Performans Arasındaki İlişkiler ve Tercih Edilen Güçlendirme Derecesinin Şartlı Değişken Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bauer, T. N. ve Graen, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, 1538-1567.

**Bayram, N. (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. Bursa: Ezgi Kitapevi,

**Bayram, Ş. (2013) Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.

Baysal, C. ve Tekarslan, E., 1998, Davranış Bilimleri, Dönence Basım, İstanbul.

**Benni, W., (1993). On Becoming A Leader, Addison-Wesley Pub., Massachusetts,.

Bennis, W., (2001), "Bir Lider Olabilmek", Çev. Utku Teksöz, 2.Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.

Bhal,K.T., Gulati, N. & Ansari,M.A. (2009). Leader-Member Exchange and Subordinate Outcomes: Test of a Mediation Model. Leadership & Organization Development Journal, 30 (2), 106-125

Blau, P. (1964). Exchange And Power in Social Life, New York: Wiley.

Boh, F.W. and Won, S.S. (2013). Organizational Climate and Perceived Manager Effectiveness: Influencing Perceived Usefulness of Knowledge Sharing Mechanisms. Journal of The Association for Information System. Vol.14(3). 122-1552.

Bolat, O.İ. (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Vol.13 (2). 163-180.

Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. (1. Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. Ġ., ve Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

Brimhall, K. C, MorBarak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., Henwood, B. (2017). Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader- Member Exchange, Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance,41:3, 222-239.

Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader–member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. Children and Youth Services Review, 40, 79–88.

Brower, H.H; Schoorman, F.D. and Tan, H.H. (2000), A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. Leadership Quarterly, 11, 227-250.

Burton, J.P. Sablynski, C.J. & Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader–Member Exchange. Journal of Business Psycholgy, 23, 51–61.

Cascio,W. (1991). Costing human resources: The Financial Impact of Behaviour in Organisations, 3rd edition, Boston, PWSKent.

Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki:Ampirik Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Ceylan, A. ve Şenyüz, P.B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma – Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi – Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. Yönetim, 14, 44, Şubat, 57-62.

Ceylan, M. (2012), Çatışma Yönetiminde Liderlik Stilleri: Çatışma ve Stres Yönetimi-I. Düzenleyen A. A. Özdemir, Ç. Terzi, C. Bayrak, E. Ağaoğlu, M. Ceylan, ve E. Ceyhan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 162-180.

Chan, S. ve Mak, W: (2012). Benevolent Leadership and Follower Performance: The Mediating Role Of Leader-Member Exchange (LMX). Asia Pacific Journal of Management, 29(2), 285-301.

Chen,C., Tang,N. (2017). Does perceived inclusion matter in the workplace?, Journal of Managerial Psychology. Vol. 33 Issue: 1, pp.43-57

Cheung, M.F. ve Wu, W. (2012). Leader-member Exchange and employee work outcomes in Chinese Firms: The Mediating Role of Job Satisfaction. Asia Pacific Business Review, 18(1), 65-81.

Chew,J., Chan,C.C.A.(2007). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay, International Journal of Manpower, Vol.29, No.6,503-522.

Cottrill, K., Lopez, P.D. ve Hoffman, C.C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. An International Journal, 33(3), 275- 292.

Çalışkan, A., Arıkan, Uğur,Ö, (2017) Sağlık Sektörü Çalışanalrında Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davrannışa Etkisi Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.3 S.2

Çekmecelioğlu, H.G., Ülker,F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. KOSBED, 28:35-58.

Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W. (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: 46-78.

Dansereau, F.J., Graen, G. and 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, Vol. 13, S. 46-78.

Davis, K. (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Akar ve diğerleri, İstanbul Mat., İstanbul.

Davis, W.D. and Gardner, W.L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. The Leadership Quarterly, 15, 439–465.

Day, D. V., (2000). Leadership Devolpment: A Review in Context, The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4,

Dereli,B.,Cengiz,D. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği, Öneri, Cilt:9, Sayı:35,35-43

Dienesch, R.M.,Liden,R.C. (1986). Leader- member exchange model of leadership: A critique and further development. Academy of Management Review,11,618-634.

Downey,S.N., Werff, L., Thomas, K.M., Plaut,V.C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement, Journal of Applied Social Psychology, 45, 34-44.

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., Uhl-Bien, M. ve Duchon, D. (2002). Lmx And Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristics. Journal of Business and Psychology, 17 (2), 275-285.

Ellett, A.J., Ellis, J.I., Westbrook, T.M. and Dews, D. (2007), "A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover", Children and Youth Services Review, Vol. 29 No. 2, 264-281.

Erçetin, Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Önder Matbaacılık Ltd. Şti. İçinde, L.G. Immegart, Leadership and Leader and Leader Behavior, Handbook of Research on Educational Administration. (Eds: Norman, J. Boyan). Longman, New York and London.

Erdem, İ. (2012). "Örgütsel Davranış – Organizational Behaviour", Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Erdem, O., Dikici M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29):198-213.

Батбаатарын Эрдэнэбулган, (2017) Удирдах Ажилтны Харилцааны Хэв Маяг Ажилтны Сэтгэл Ханамжид Нөлөөлөх нь, Аэрмаркет компаний жишээн дээр., Бизнесийн удирдлагын Бакалаврын зэрэг горилсон Дипломын төсөл Улаанбаатар.

Erdogan, B., ve Enders, J. (2007), Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of The Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. Journal of Applied Psychology, 92, 321-330.

Erdoğan, B.; Liden, R.C. and Kraimer, M.L. (2006), Justice and Leader-Member Exchance: The Moderating Role of Organizational Culture. Academy of Management Journal, 49, 395-406.

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

Eren, E. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2002). Örgüt Yaratıcılılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt Ġkliminin Rolüi, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 885-901.

Eren, E., (2013). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Ya., 15. Bas., İstanbul.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış, 11(1). 121-136.

Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). Diversity at work: The practice of inclusion. San Francisco, CA: John Wiley ve Sons.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. Advances in Experimental Social Psychology. 1(1), 149–190

Folger, R., ve Konovsky. M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. Academy of Management Journal, 32, 115-130.

Govaerts, N., Kyndt,E. (2010). Influence of learning and working climate on the retention of talentedemployees, Journal of Workplace Learning, Vol.23, No.1, 35-55.

George, D. ve Mallery, P. (2010) SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update. Pearson, Boston.

Gerstner, C. R. and Day, D. V. (1997) 'Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues', Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No. 6, 827–844.

Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Leadership Quarterly, 6, 219–247.

Graen, G., Novak, M. A. and Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader- Member Exchange and Job Design on Productivity And Job Satisfaction:Testing A Dual Attachment Model, Organizational Behavior And Human Performance, 30(1)109-131.

Graen, G.B. and Scandura, T.A., (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing, Research in Organizational Behavior, Vol. 9, S. 175-208.

Greguras, G.J., Ford, J.M. (2006), "An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader–Member Exchange", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 433–465.

Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Ögrütsel Sosyalizasyon). Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1 (2) 0-0. Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/ issue/26132/275250

Çalık, T., Ereş, F., (2000), Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara

Hemphill, J. K., and Coons, A. E. (1957) 'Development of the Leader Behavior Description Questionnaire'. in R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.) *Leader*

Behavior: Its Description and Measurement. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 6-38

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? HarvardBusiness Review, 46, 53-62

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work, John Wiley And Sons, New York, NY.

Subraminian, M., Moslehi, M, (2013) Does Workporce İnnavation Mediate The Relationship Between İnternal Factors and Performance in Malasiyan Enterpreneurial SMEs?, Asian School Sience, Sayı,9, ss.45-60.

İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki Ġliġki, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2, C. 2, 180- 193.

Janssen, O. & Van Yperen, N.V. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3, 368–384.

Jawahar, I.M. & Carr, D. (2007). Conscientiousness And Contextual Performance The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. Journal of Managerial Psychology, 22 (4), 330-349.

Jeffrey H.Greenhaus.(1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evalutions, and Career Outcomes,Academy of Management Journal, Vol. 33, 64-86 .

John, C., and Taylor J. (1999). Leadership Style, School Climate And The İnstitutional Commitment Of Teachers. International Forum, 2(1), April, 25-56.

Judge, T.A., Thorensen, C.J., Bono, J.E., and Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, Psychological Bulletin, Vol. 127, No. 3: 376-407.

Karatepe, S. (2005). Örgütlerde Gruplar, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayıncılık, Anakara.

Karcıoğlu F. ve C. Kahya (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,15(2):337-352

Karcıoğlu F. ve S. Akbaş (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddetve İş Tatmini İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, 139-161.

Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve Liderler, Kal-Der Yayınları No:24, İstanbul.

Klein, H. J. ve Kim, J. S. (1998). A Field Study Of The Influence Of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance. Academy Of Management Journal, 41 (1), 88-95.

Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları ile Performans Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ondokuz Mayıs Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 13-22.

Koçel, T. (2003) İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım. Kopelman, R. E., Brıef, A. P. and Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate And Culture İn Productivity, In B. Schneider (Ed.) Organizational Climate And Culture, Jossey-Bass: San Francisco.

Koontz, H., O'Donnell, C. ve Weihrich, H. (1980) Management, 7.Ed, McGraw-Hill,Tokyo.

Korkmaz, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Educational Administration: Theory and Practice. Vol 17(1).s.117-139.

Lian, K.F. (2017). Trust, Leader-Member Exhange and Organizational Outcomes:A Structural Equation Model in the Malaysian Work Setting, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:110, Sayı:52, 1097-1108.

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

Liden, R., 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.

Lockwood, N.R. (2006), "Talent management: driver for organizational success", SHRM Research Quarterly, Vol. 51 No. 6, 1-11.

Micheal, D. (2012). Supportive Supervisor communication as an Intervening INfluence in the Relationship Between LMX and Employee Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. Journal of Behavioral Studies in Business, 5, 1-28.

Mirze S.K. (2011). İşletme, Literatür Yayınları, İstanbul.

Moghimi, S. and Subramaniam, D.I. (2013). Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs. International Journal of Business and Management. Vol 8(5). 1-13.

Mok, E. and Au-Yeung, B. (2002). Relationship Between Organizational Climate And Empowerment Of Nurses İn Hong Kong, Journal of Nurses Management, Vol. 20: 129-137.

Morrow, P.C., Suzuki,Y., Crum,M.R.,Ruben,R.,Pautsch,G.(2005) The role of leader-member exchange in high turnover work environments, Journal of Managerial Psychology,Vol.20,Issue:8,681-694.

Moss, S.E., Juan I. Sanchez, J.I., Brumbaugh, A.M. & Borkowski, N. (2009). The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX–Performance Relationship. Group & Organization Management, 34(6) 645– 664.

Mosselman,I. (2016). The complicated concept of inclusion. How the perception of inclusion of ethnic minority employees is influenced by the beavior of the supervisor. Master thesis. Radbound University.

Munoz-Doyague, M. ve Nieto, M. (2012). Individual Creativity Performance and The Quality of Interpersonal Relationships. Industrial Management & Data Systems, 112 (1), 125-145.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leadermember exchange: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108, 256–266.

Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., & Graen, G. B. (2011). A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. Journal of Business Psychology, 26, 347–357.

Naim,M. F.,Lenkla,U. (2016) Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay, Industrial and Commercial Training, Vol.48, Issue:3, 142-148

Neher, W. W. (1996). Organizational Communication: Challenges of Change, Diversity and Continuity, Ally and Bacon, Toronto.

Nishii, L.H. ve Mayer, D.M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the

diversity to turnover relationships. Journal of Applied Psychology, 95(6), 1-52.

Nishii, L.H. (2013), "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups", Academy of Management Journal, Vol. 56 No. 6, 1754-1774.

Nortcraft, G., (1994). Organizational Behaviour, The Dryden Pres, Orlando.

Othman, R., EE Fang, F., Shi, N.L. (2010) Understanding dysfunctional leadermember exchange: antecedents and outcomes, Leadership and Organization Development Journal, Vol.31, Issue:4,337-350.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 18, 2, 113-130.

Özer, Ö., (2019). Hemşirelikte Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Performansının İncelenmesi. Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi,1,6. 11-21.

Özmutaf, Nezih Metin (2007), "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8 (2); 41-61.

Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşim ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22 (2), 193-210.

Özturk, H., Bahçecik, N., ve Gürdoğan, Paslı, E., (2012). Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi.* C.20 S.1 ss17-25

Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., ve Chan, E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice. Journal of Applied Psychology, 100, 660–680.

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.

Ping, F.S. ve Yue, H.K. (2010). The Mediating Effects of Leader-Member Exchange (LMX) and Team-Member Exchange (TMX) on the Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Job Performance of Employees. libproject.hkbu.edu.hk/.../hp/07009755.pd

Pillai, R., Scandura, T.A. ve Williams, E.A. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. Journal of International Business Studies, 30(4): 763-779.

Pitts, D., Marvel,J. and Fernandez,S.(2011),"So hard to say goodbye?Turnover intention among US federal employees", Public Administration Review, Vol. 71 No. 5, 751-760.

Podsakoff, P. M., ve Mackenzie, S. B. 1989. A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior. Working paper, Indiana University, Bloomington. Schyns, B.,

Priola,V., Lasio,D.,DeSimone,S.andSerri,F.(2014),"The sound of silence.Lesbian, gay,bisexualand transgender discrimination in 'inclusive organizations" ,British Journal of Management,Vol.25 No. 3, 488-502.

Radford,K. (2013). Two sides of the same coin? An investigation into factors influencing employees' intentions to stay and leave, Griffith Business School, Doctor of Philosophy, Thesis.

Rahimic, Z. (2013). Influence of Organitional Climate on Jop Satisfaction ın Bosnia And Herzegovina Companies. International Bussınes Research. Vol 6(3). 129-140.

Reitz, O.,Anderson, M.A. (2011), "An overview ofjob embeddedness",Journal of Professional Nursing, Vol. 27 No. 5, 320-327.

Robbins S.P., (1998). Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., 5th. Ed., NewJersey,

Robbins, S.P. (2003) Organizational Behavior. Prentice-Hall: New Jersey. Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A., Gardner, W.L., (2009).Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader–Memberexchange: Relationships With Performance And Work Attitudes, Theleadership Quarterly, 20, 452–465.

Robbins, S.P. ve T.A. Judge (2012). Örgütsel Davranış-OrganizationalBehavior / İ. Erdem (Çev. Ed.) 14. Basımdan Çeviri, İstanbul: Nobel Yayınları

Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. Group and Organization Management, 31(2),212-236.

Robinson, S.L., O'Reilly, J. and Wang, W. (2013), "Invisible at work an integrated model of workplace ostracism", Journal of Management, Vol. 39 No. 1, 203-231.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Vergiliel Tüz (2013). Örgütsel Davranış. 5. Baskı, Bursa: Aktüel Alfa Akademi Yayınları.

Sanjeevkumar,V. (2012).A Study on Employee's Intention to Stay in Public Companies, Kedah, Malaysia, Zenith International Journal of Business Economics & Management Research, Vol.2, Issue:4, 91-101.

Sanjeevkumar,V., Wei,W. (2012). A Case Study of Human Resource practices influencing retention of employees in Kedah State Development Corporation,Malaysia, International Journal of Business and Social Research, Vol.2, No.2,42-53.

Saha, S. (1979): “Contingency Theories of Leadership: A Study”, Human Relations, 32(4): 313-323.

Scandura, T.A., 1999, Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, Leadership Quarterly, Vol:10, No:1, 25-37.

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, 1–22

Н.Сэвжид, Л.Ширнэн, Т.Өнөрцэцэг, Б.Сансармаа болон ЭМХТ-ийн Тогтолцооны судалгааны албаны мэргэжилтнүүд, (2006) ЭМЯ-ны Харьяа Байгууллагуудын Үйлчлүүлэгч- Үйлчилгэ Үзүүлэгчдийн Сэтгэл Ханамжийн Судалгаа

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Ege Akademik Bakış Dergisi, 5 (1). 55-65.

Soysal, A., Kariyer Yönetimi: Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları, 2004

Shanker, M. and Sayeed O.B. (2012). Role of Transformation Leader as ChangeAgents: Leveraging Effects On Organizational Climate. The Indian Journal of Industrial Relations. Vol. 47(3). 470-485.

Shehawy, Y.M., Elbaz, A., Agag, G.A. (2018). "Factors affecting employees’ job embeddedness in the Egyptian airline industry", Tourism Review, Vol. 73 Issue: 4, pp.548-571.

Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B. ve Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. The International Journal of Human Resource Management, 20(2), 235-251.

Shiva, M. ve Suar, D. (2010). Leadershıp, LMX, Commitment and Ngo Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. International Journal of Rural Management, 6(1), 117–150.

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Journal of Management, 37(4), 1262-1289.

Sığrı, Ü. Ve Gürbüz, S. (2019). Örgütsel Davranış, beta Basım Yayın,Baskı.5

Sığrı, Ü. ve Oğuzhan, T. (2012). İzlenim Yönetimi Taktiklerini Oluşturmada Lider Üye Etkileşimi, Kendilik Kavramı ve Etiksel İklimin Etkisi. 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi 10-12 Mayıs, Konya

Snyder, C.R. and Lopez S.J. (Eds) (2002), Handbook of Positive Psychology, Oxford University Press, Oxford.

Sparrowe, Raymond T., And Robert C. Liden (1997). Process and Structure in Leader–Member Exchange, Academy of Management Review, 22 (2). 522–552.

Sparrowe,R.T., Liden,R.C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. The Academy of Management Review, Vol.22, No.2 (Apr.,1997),522-552.

Sposato, M., Feeke,S., Anderson-Walsh,P.,Spencer,L. (2015). Diversity, Inclusion and the workplace-equality index: the ingredients for organizational success, Human Resource Management International Digest, Vol.23, Issue:5,16-17

Statistikiin Medeellin Negdsen San., http://www.1212.mn,(5.12.2018),s.9-11.

Stichler, J.F. (2005), "Recruitment and retention strategies. creating the best workplace for women's services", AWHONN Lifelines, Vol. 9 No. 5, 404-407.

Sue-Chan, C., Chen, Z. & Lam, W. (2011). LMX, Coaching Attributions, and Employee Performance. Group and Organization Management, 36(4), 466–498

Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, Ege Akademik Bakış, Cilt:11, Sayı:2, 277- 288.

Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(57), 133-160.

Tabak, A.,Şeşen, Harun.,ve Türkoz, T., Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler, Detay Yayıncılık,2012.s.464

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013) Using Multivariate Statistics. Pearson, Boston.

Taguırı, R. (1966) Organizasyonların Beşeri Yönü, A. Baransel (Ed.). , İstanbul Ünv. İşletme İktisadı Enstitüsü Ya., Ya. No. 11, İstanbul.

Tannenbaum, R., W. H. Schmıdt, (1958). How to Chose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadershippattern, 21.04.2019.

Tas, Y. (2011). İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21). 117-131.

Tjosvold, D. T., Hui, C. and Law, K. S. (1998). Empowerment in The Manager-Employee Relationship in Hong Kong: İnterdependence and Controversy, Journal of Social Psychology, Vol. 138, No. 5: 624-636.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1). 92-107.

Turunç, Ö., Çelik, M. İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 14, Sayı, Sayı:2, 2012, Ss.: 57-78.

Tüzün. A. (2014). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerine etkisi., Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi

Traavik,L.E.M.(2018). "Career equality: Inclusion and opportunities in a professional service firm in Norway", Gender in Management: An International Journal, Vol. 33 Issue: 6, pp.451-465, https://doi.org/10.1108/GM-07-2017-0092)

Uludağ. G., Lider Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2019, s.719-739.

Ülker, F. (2015). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Varma, A., Pichler, S., Srinivas, E.S. & Albarillo, M. (2007). Leader Member Exchange Revisited: An Investigation of the Moderating and Mediating Effects of LMX in Two Samples - USA and India. Management and Labour Studies, 32 (2), 203-220.

Vecchio, R. P., Griffeth, R. W., ve Horn, P. W. (1986). The predictive utility of the vertical dyad linkage approach. Journal of Applied Psychology, 126, 617-625.

Volmer, J., Spurk, D., ve Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. Leadership Quarterly, 23, 456–465.

Wasserman, I.C., Gallegos, P.V. ve Ferdman, B.M. (2007). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion, in Thomas, K.M. (Ed.), Diversity Resistance in Organizations, 175-199. New York, NY: Taylor & Francis Group, LLC.

Wayne, S.J., Ferris, G.R.(1990). Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor- Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study, Journal of Applied Psychology, 75 (5), 487-499.

Wayne, Sandy J.; Shore, Lynn M.; Liden, Robert C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective". Academy of Management Journal, Vol:40, No:1, 82-111.

Yamazakia,Y., Petchhee,S. (2015). Turnover Intention, Organizational Commitment and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand, Journal of Business and Management, Volume 4, Issue 4,22- 38.

Yavuz,M. (2018). İş Zanaatkarlığı ile Bireysel Performans Çıktıları Arasındaki İlişkide Çalışanların Dışsal Prestij ve Kurum Destek Algılarının Rolü, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. Bilig, 55, 243-264.

Yrle, A.C., Harman S.,Galle, W.P. (2002). An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. Journal of Communication Management, Vol.6 Issue:3, 257-268.

Yukl,G.,O'Donnell, M., Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader -member exchange relationship, Journal of Managerial Psychology, Vol.24, No.4, 289-299.

Zel, U. (2006) Kişilik ve Liderlik, 2nci Basım, Ankara, Nobel Yayınları.

EKLER

Ek 1 Türkçe Anket

Kariyer Memnuniyeti Ölçeği

	Kariyer Memnuniyeti Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılırım	Kesinlikle Katılırım
1	Kariyerimde ulaştığım başarıdan tatminim					
2	Genel Kariyer hedeflerime ulaşma yaptığım ilerlemeden tatminim					
3	Hedeflediğim gelire ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim					
4	Terfi hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim					
5	Yeni beceriler geliştirme hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim					

Bireysel Performans Ölçeği

	Bireysel Performans Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılırım	Kesinlikle Katılırım
1	Performansımın kalitesi arttı					
2	Üretkenliğim arttı					
3	Yöneticimden çalışmamla ilgili daha fazla övgü aldım					
4	Performansı değerlendirme puanlarım arttı					
5	İşimle ilgili kişisel sorumluluğum arttı					

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılırım	Kesinlikle Katılırım
1	Amirimi iş ilişkisinin ötesinde insan olarak çok beğeniyorum					
2	Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyebileceği bir kişidir					
3	Amirimle çalışmak zevklidir					
4	Amirim yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile beni diğer üstüme karşı savunur					
5	İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarlarsa amirim beni onlara karşı savunur					
6	Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur					
7	Amirim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım					
8	Amirimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm					
9	Amirim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam					
10	Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır					
11	Amirimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım					
12	Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.					

Demografik sorular

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız:

3. Eğitim Durumunuz 1 ( ) Sağlık Meslek Lisesi 2 ( ) Ön lisans 3 ( ) Lisans 4 ( ) Yüksek Lisans 5 ( ) Doktora 6 ( ) Diğer (Belirtiniz .....)

4. İş Yerindeki Yaptığınız İş Nedir? 1 (……)

5.Toplamda bu meslekte kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0-5 (__)

6-10 (__)

11-15 (__)

16-20 (__)

21+ (__)

6.Bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz

0-5 (__)

6-10 (__)

11-15 (__)

16-20 (__)

21+ (__)

7. Şu anki yöneticinizle birlikte kaç yıldır çalışıyorsunuz?

( ) 1–5 yıl ( ) 6–10 yıl ( ) 11–15 yıl ( ) 16 + yıl

8.Bu kurumda kendinize örnek aldığınız veya lider olarak kabul edebileceğiniz özellikleri olan biri, (arkadaşınız, şefiniz, başhemşire...) var mı?

Ek 2 Moğolca Anket

	Ажлын сэтгэл ханамжийн тухай анкет	Огт санал нийлэхгүй	Санал нийлэхгүй	Мэдэхгүй	Санал	100% Санал нийлж байна
1	Ажилдаа гаргасан амжилтаараа бахархдаг.					
2	Зорилгодоо хүрэхийн тулд хийсэн ажил болгонд сэтгэл ханамжтай байдаг.					
3	Төлөвлөсөн орлогодоо хүрэхийн тулд гаргасан ажлын ахиц дэвшилтэнд сэтгэл хангалуун байдаг .					
4	Албан тушаалаа дээшлүүлэхийн тулд хийсэн ажил болгондоо сэтгэл ханамжтай байдаг.					
5	Шинээр ур чадвар эзэмшихийн тулд гаргасан хичээл зүтгэлдээ сэтгэл ханамжтай байдаг.					

	Хувь хүний ур чадварын тухай анкет	Огт санал нийлэхгүй байна	Санал нийлэхгүй байна	Мэдэхгүй	Санал нийлнэ	100% Санал нийлж
1	Миний ажлын явц сайжирсан.					
2	Миний санаачлах чадвар сайжирсан.					
3	Хийсэн ажлыг минь үнэлж удирдлагынхан илүү ихээр сайшаасан.					
4	Ажлын явцын ахьсан.					
5	Ажлын үүрэг хариуцлага ахьсан.					

	Удирдлага болон ажилтны хоорондын харилцааны анкет	Огт санал нийлэхгүй	Сана нийлэхгүй байна	Мэдэхгүй	Санал нийлнэ	100% Санал нийлж байна
1	Даргаа ажлын үүднээс илүү хувь хүний зүгээс илүү хүндэлдэг.					
2	Дарга маань хамт олныхоо хайр хүндэтгэлийн хүлээсэн хүн.					
3	Даргатай ажиллах сонирхолтой байдаг.					
4	Миний гаргасан зарим шийдвэрийг дэмжин, бусад дарга нарын хажууд өмөөрөн хамгаалдаг.					
5	Ажилчид намайг ямар нэгэн байдлаар хавчиж шахвал намайг өмөөрч хамгаалдаг.					
6	Санамсаргүй буруу хийсэн ажлыг дарга маань өмөөрөн бусдаас хамгаалдаг.					
7	Би даргынхаа төлөө, өөрийнхөө үүрэгт ажлаас илүү ихийг хийхээс буцахгүй.					
8	Даргын зорилгодоо хүрэхийн тулд надад хүлээлгэсэн ажлыг нь чин сэтгэлээсээ хийхэд бэлэн байдаг.					
9	Даргын хэлсэн ажлыг би цаг тухайд нь хийхэд бэлэн байдаг.					
10	Даргын ажлын талаарх мэдлэг нь намайг гайхшруулдаг.					
11	Би даргын удирдах чадвар болон мэдлэгийг нь хүндэлдэг.					
12	Даргын мэргэжлийн ур чадвар нь надад таалагддаг.					

Ерөнхий хэсэг

1. Хүйс : Эр ( ) Эм ( )

2. Нас:

3. Боловсрол: Бага ( ) Дунд ( ) Дээд ( ) Мэргэжлийн,техникийн ( )
Бусад ( ) (Тайлбарлана уу! .....)

4. Ямар байгууллагад ямар ажил хийдэг вэ?.....)

5.Энэ мэргэжлээр хэдэн жил ажилласан бэ?

0-5 жил(__)

6-10 жил (__)

11-15 жил (__)

16-20 жил (__)

21+ жил(__)

6.Энэ салбарт хэдэн жил ажиллаж байна

0-5 жил (__)

6-10 жил(__)

11-15 жил (__)

16-20 жил(__)

21+жил (__)

7. Одоогийн даргатай хэдэн жил ажиллаж байна?

1–5жил ( ) 6–10 жил ( ) 11–15 жил ( ) 16 +жил ( )

8.Одоогийн дарга чинь үлгэр жишээч дарга болж чадаж байна уу?

Тийм ( ) Үгүй ( )