

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

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK SERMAYE, AKIŞ DENEYİMİ VE KONTROL
ODAĞININ ROLÜ**

HAZIRLAYAN

Burak KIRCA

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

ANKARA – 2024

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 03/01/2024

Öğrencinin Adı, Soyadı : Burak KIRCA
Öğrencinin Numarası : 22010220
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Yönetim Organizasyon Doktora Programı
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Tez Başlığı : Lider Üye Etkileşiminin İş Tatminine Etkisinde
Psikolojik Sermaye, Akış Deneyimi ve Kontrol Odağının Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 158 sayfalık kısmına ilişkin, 03/01/2024 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 9'dur. Uygulanan filtrelemeler:

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

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

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 03 / 01 / 2024

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza
Prof. Dr. H. Nejat BASIM

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın sanırım en zor ve “Hangi cümlelerle, nasıl anlatsam?” diyerek üzerinde oldukça uzun vakit harcadığım bölümü, teşekkür kısmı oldu. Zira yazılacak cümleler; doktora eğitimimin en başından nihayete ermek üzere olduğu şu ana kadar geçen süreçte yaşadıklarımı, tecrübelerimi, edindiğim kazanımlarıma ilişkin minnet duygularımı ve bunlara ek olarak, eğitim sürecim boyunca bana destek olan, yol gösteren, mesleki birikimini hiçbir kısıtlamaya tabi tutmadan, faydalanmam için benimle paylaşan tüm hocalarıma emeğini de ihtiva etmek durumundaydı. Bu anlamda, yüksek lisans ve doktora eğitimim sırasında; bilgisine, öğrencileri ile tesis ettiği kaliteli etkileşimine, o müthiş mesleki kariyerine rağmen göreve yeni başlamışçasına enerjik ve alanına ilişkin sahip olduğu akademik hazinesini bizimle paylaşmak için çaba sarf eden, süreçte yaşadığım sıkıntılı anlarda tüm samimiyeti ile yılmadan bana destek olan ve yol gösteren, sevgili hocam Prof. Dr. A. Selami SARGUT’a en derin saygılarımı sunmayı bir borç bilirim. Aynı şekilde, tez çalışmama başladığım ilk andan itibaren sıkıştığım ve yazın içinde kaybolduğum her noktada büyük bir özveri ve üstün yeterliliğinin vermiş olduğu kendisine güven duygusu ile bana yol gösteren, karanlık bir denizde fener misali güvenli limana yanaşabilmem adına bana nirengi noktası olan, her danıştığım da entelektüel birikimine bir kez daha saygı duyduğum, sevgili hocam Prof. Dr. H. Nejat BASIM’a ne kadar teşekkür etsem de yeterli olmayacağını bilerek en içten saygılarımı ve derin şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans ve doktora eğitimimi aldığım bölümümün tüm hocalarını ikinci ailem olarak kabul ediyorum. Bu kapsamda kendimi geliştirmem ve çalışmamı nihayete erdirmemde büyük katkı ve destekleri olan Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU’na, Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU’na ve Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN’e saygılarımı sunar, sonsuz teşekkürlerimi iletirim.

Tez izleme komitemde yer alan, araştırmama yön veren, çalışma sürecinde değerli destek ve önerilerini benimle paylaşan, her koşulda beni cesaretlendiren kıymetli hocam Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN’e bir kez daha teşekkür eder ve hocam Doç. Dr. Dilek KOÇAK’a saygılarımı sunarım.

Doktora eğitimi ve tez çalışması sürecinde beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, benimle yorulan, zorlu eğitim sürecinin sosyal hayata yönelik yarattığı tüm olumsuzluklara

büyük bir özveri ile katlanan, mesleki bilgi ve görgüsünü her daim destek unsuru olarak yanımda hissettiğim sevgili eşim Ahu KIRCA'ya, merak etmeyi ve sorgulamayı kendilerinden öğrendiğim sevgili aileme, bu çalışmaya başladığım yıl kendi eğitim öğretim hayatına atılan, benim ilham kaynağım, birlikte saatlerce kendi okumalarımızı yaptığımız, yorulduğumuz ama kaliteli vakit geçirdiğimiz sevgili ve biricik kızım Özüm KIRCA'ya gülen gözleri, sıcacık kalbi ve her şeyden çok tükenmez sabrı için sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Burak KIRCA, Lider Üye Etkileşiminin İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Sermaye, Akış Deneyimi ve Kontrol Odağının Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Doktora Programı, 2024

Bu çalışmada, işgörenin amiri ile tesis ettiği etkileşiminin iş tatminine ve tecrübe edeceği akış deneyimine etkisinde, psikolojik sermayesinin ve bir kişilik özelliği olarak kontrol odağının rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla kurulan modelde yer alan değişkenlerin, birbiriyle olan etkileşimlerini tespit edebilmek amacıyla ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmada, nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Kolayda örneklem metodu ile kamu ve özel olmak üzere çeşitli sektörlerde profesyonel hayatını sürdüren, mavi ve beyaz yakalı çalışan 493 işgörenden elde edilen veriler üzerine analiz yapılmıştır. Çalışmada; SPSS, PROCESS ve AMOS yazılımları kullanılmış, araştırmaya dahil edilen değişkenler üzerinde korelasyon, doğrulayıcı faktör ve regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular araştırma hipotezlerini desteklemiştir. Bu kapsamda, lider üye etkileşiminin iş tatmini ve akış deneyimi üzerinde aynı yönlü, anlamlı bir ilişkisinin olduğu, psikolojik sermayenin, lider üye etkileşimi-iş tatmini ve lider üye etkileşimi-akış deneyimi ilişkilerine kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir. Belirlenen model doğrultusunda kontrol odağının ise söz konusu ilişkilerde (LÜE-Psikolojik Sermaye, LÜE-Akış Deneyimi ve LÜE-İş Tatmini) düzenleyicilik rolünün olduğu görülmüştür. Araştırma ile ulaşılan sonuçların, lider üye etkileşimiyle çalışmaya dahil edilen iş tatmini ve akış deneyimi kavramlarının açıklanmasına ışık tutması beklenmiştir. Yazında, bahsi geçen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin bir arada değerlendirilmesinde işgörene ait tutum ve davranışlara oldukça az değinildiği gözlemlenmiştir. Ek olarak, örgütsel işleyiş ile ilişkisel ağın tesis edilmesinde önemli bir yapı taşı olarak görülebilecek işgören özellikleri arasında kabul edilen psikolojik sermaye ve kontrol odağının yaratacağı etkinin ortaya konmasıyla, yazındaki eksikliğin doldurulması düşünülmüştür. Bu açıdan mevcut araştırmanın, gelecekte yapılacak kuramsal çalışmalar için çıkış noktası olarak alınabileceği ve pratik anlamda, yönetici-işgören ilişkisi bağlamında yönetim kademesindeki uygulayıcılara yol gösterebileceği değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider Üye Etkileşimi, İş Tatmini, Akış Deneyimi, Psikolojik Sermaye, Kontrol Odağı.

ABSTRACT

Burak KIRCA, The Role of Psychological Capital, Flow Experience and Locus of Control in the Effect of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction, Başkent University, Institute of Social Sciences, Doctorate of Management Organization, 2024

In this study, we tried to determine the role of psychological capital and locus of control as a personality trait on the effect of the employee's interaction with his/her supervisor on her job satisfaction and flow experience. It was aimed to test the hypotheses put forward in order to determine the interactions of the variables in the model established for this purpose. Quantitative methods were used in the research. With the convenience sampling method, analysis was made on the data obtained from 493 blue and white collar employees who continue their professional lives in various sectors, public and private. In the study; SPSS, PROCESS and AMOS software were used, and correlation, confirmatory factor and regression analyzes were performed on the variables included in the study. The findings obtained supported the research hypotheses. In this context, it has been determined that leader-member exchange has a positive and significant effect on job satisfaction and flow experience, and that psychological capital partially mediates the leader-member interaction-job satisfaction and leader-member exchange-flow experience relationships. In line with the determined model, it has been observed that locus of control has a moderator role in the relationships in question (LMX-Psychological Capital, LMX-Flow Experience and LMX-Job Satisfaction). The results obtained from the research were expected to shed light on the concepts of job satisfaction and flow experience included in the study through leader-member exchange. In the literature, it has been observed that the attitudes and behaviors of the employee are rarely mentioned when evaluating the dependent and independent variables examined together within the scope of the topic. In addition, it was intended to fill the gap in the literature by revealing the impact of psychological capital and locus of control, which are considered among employee characteristics that can be seen as an important building block in establishing organizational functioning and relational network. In this respect, it is evaluated that this very research can be taken as a starting point for future theoretical studies and, in a practical sense, can guide practitioners at the management level in the context of the manager-employee relationship.

Key Words: Leader Member Exchange, Job Satisfaction, Flow Experience, Psychological Capital, Locus of Control.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1
1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ.....	5
1.1. Lider Üye Etkileşimi	5
1.2. Lider Üye Etkileşim Çalışmalarının Geçmişi ve Kuramsal Temeli	14
1.2.1. Lider üye etkileşiminin ayırt edici özellikleri.....	18
1.2.2. Lider üye etkileşiminin kuramsal temeli	19
1.2.2.1. Sosyal mübadele kuramı.....	20
1.2.2.2. Eşitlik kuramı	20
1.2.2.3. Rol kuramı	21
1.2.2.4. Beklenti kuramı	22
1.3. Lider Üye Etkileşimine Dair Boyutlar	23
1.3.1. Katkı	25
1.3.2. Etki	26
1.3.3. Bağlılık	26
1.3.4. Profesyonel saygı.....	27
1.4. Etkili Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları	28
2. İŞ TATMİNİ	32
2.1. İş Tatmini.....	32
2.2. İş Tatminine Dair Boyutlar	39
2.2.1. İşin kendisi.....	40
2.2.2. Ücret.....	43
2.2.3. Terfi imkânı.....	44
2.2.4. Üst yönetimle ilişkiler	46
2.2.5. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler.....	47
2.3. Lider Üye Etkileşimi İş Tatmini İlişkisi	49

3. AKIŞ DENEYİMİ	52
3.1. Akışın Kavramsal Olarak İfadesi.....	52
3.2. Akış Deneyimine Dair Alt Boyutlar.....	56
3.3. Çalışma Hayatında Akış Deneyimi.....	60
3.4. Lider Üye Etkileşimi Akış Deneyimi İlişkisi.....	64
4. PSİKOLOJİK SERMAYE	68
4.1. Psikolojik Sermaye.....	68
4.1.1. Öz yeterlilik	71
4.1.2. Umut.....	73
4.1.3. İyimserlik.....	74
4.1.4. Psikolojik dayanıklılık.....	76
4.2. Psikolojik Sermayenin LÜE – İş Tatmini İlişkisindeki Rolü	77
4.3. Psikolojik Sermayenin LÜE – Akış Deneyimi İlişkisindeki Rolü.....	82
5. KONTROL ODAĞI	86
5.1. Kontrol Odağı Kavramı	86
5.1.1. İç kontrol odaklılık	90
5.1.2. Dış kontrol odaklılık.....	92
5.2. Kontrol Odağının LÜE, Psikolojik Sermaye, İş Tatmini ve Akış Deneyimi ile İlişkisi	94
5.2.1. Lider üye etkileşimi psikolojik sermaye ilişkisinde kontrol odağının rolü	95
5.2.2. Lider üye etkileşimi akış deneyimi ilişkisinde kontrol odağının rolü	98
5.2.3. Lider üye etkileşimi iş tatmini ilişkisinde kontrol odağının rolü ...	101
6. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ	105
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	105
6.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	105
6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	106
6.4. Araştırmaya İlişkin Sınırlılıklar	108
6.5. Araştırmanın Ölçüm Araçları	110
6.5.1. Lider üye etkileşim ölçeği.....	110
6.5.2. İş tatmin ölçeği	113
6.5.3. Psikolojik sermaye ölçeği	116
6.5.4. Akış deneyimi ölçeği	119

6.5.5. Kontrol odağı ölçeği.....	122
7. VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMLAR	125
7.1. Tanımlayıcı Bulgular ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	125
7.2. Hipotezlerin Test Edilmesi	128
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	147
KAYNAKLAR.....	159
EKLER	
Ek.1 Anket Formu	

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları Üzerine Araştırmalar	29
Tablo 6.1. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları	106
Tablo 6.2. Katılımcıların Demographic Özellikleri-1	108
Tablo 6.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri-2.....	108
Tablo 6.4. Lider Üye Etkileşim Ölçeği Uyum İndeksleri.....	113
Tablo 6.5. İş Tatmin Ölçeği Uyum İndeksleri.....	115
Tablo 6.6. Psikolojik Sermaye Ölçeği Uyum İndeksleri.....	119
Tablo 6.7. Çalışmada Akış Ölçeği Uyum İndeksleri.....	122
Tablo 6.8. Kontrol Odağı KFA Açıklanmış Toplam Varyans Tablosu.....	124
Tablo 6.9. Kontrol Odağı KFA Faktör Yükleri Tablosu	124
Tablo 7.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	126
Tablo 7.2. Değişkenlerin Arasındaki Korelasyon Değerleri	127
Tablo 7.3. LÜE-İş Tatmini İlişkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları	130
Tablo 7.4. LÜE-Akış Deneyimi İlişkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları	132
Tablo 7.5. Psikolojik Sermayenin LÜE-İş Tatmini İlişkisindeki Aracı Rolüne Dair Analiz Bulguları (PROCESS	134
Tablo 7.6. Psikolojik Sermayenin LÜE-Akış Deneyimi İlişkisindeki Aracı Rolüne Dair Analiz Bulguları (PROCESS.....	136
Tablo 7.7. Kontrol Odağının LÜE-Psikolojik Sermaye İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne Dair Analiz Bulguları (PROCESS.....	138
Tablo 7.8. Kontrol Odağının LÜE-Akış Deneyimi İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne Dair Analiz Bulguları (PROCESS.....	141
Tablo 7.9. Kontrol Odağının LÜE-İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne Dair Analiz Bulguları (PROCESS	144
Tablo 8.1. Hipotez Sonuçları	156

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Lider Üye Etkileşimi Gelişim Süreç Modeli.....	11
Şekil 3.1. Akış Deneyimi Edinilebilmesi için Görev-Yetkinlik Denge Grafiği.....	55
Şekil 4.1. Psikolojik Sermaye Bileşenleri	70
Şekil 6.1. Çalışma Modeli	105
Şekil 6.2. Lider Üye Etkileşim Ölçeği 2'nci Düzey DFA.....	112
Şekil 6.3. Düzenlenmiş İş Tatmin Ölçeği DFA.....	115
Şekil 6.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği 2'nci Düzey DFA	118
Şekil 6.5. Çalışmada Akış Ölçeği 2'nci Düzey DFA	121
Şekil 6.6. Kontrol Odağı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	123
Şekil 7.1. LÜE-İş Tatmini İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Etkisi	133
Şekil 7.2. LÜE-Akış Deneyimi İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Etkisi	135
Şekil 7.3. Kontrol Odağının LÜE-Psikolojik Sermaye İlişkisindeki Düzenleyici Rolü ..	137
Şekil 7.4. Kontrol Odağının LÜE-Psikolojik Sermaye İlişkisi Düzenleyici Rolü Grafik Gösterimi	139
Şekil 7.5. Kontrol Odağının LÜE-Akış Deneyimi İlişkisindeki Düzenleyici Rolü	140
Şekil 7.6. Kontrol Odağının LÜE-Akış Deneyimi İlişkisi Düzenleyici Rolü Grafik Gösterimi	142
Şekil 7.7. Kontrol Odağının LÜE-İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Rolü	143
Şekil7.8. Kontrol Odağının LÜE-İş Tatmini İlişkisi Düzenleyici Rolü Grafik Gösterimi.	145

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AMOS	Yapısal Bileşen Analizi (Analysis of a Moment Structures)
ANOVA	Varyans Analizi (Analysis of Variance)
ASGA	Alt Seviye Güven Aralığı (Lower Level Confidence Interval)
AVE	Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CR	Bileşik Tutarlılık (Composite Reliability)
ÇAÖ	Çalışmada Akış Ölçeği (Work-Related Flow Inventory)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA-Confirmatory Factor Analysis)
GFI	Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
İSTAT	İş Tatmini (Job Satisfaction)
KFA	Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis)
KONTOD	Kontrol Odağı (Locus of Control)
LÜE	Lider Üye Etkileşimi (Leader Member Exchange)
LÜEÖ	Lider Üye Etkileşim Ölçeği (LMX Measurement)
n	Örneklem Sayısı
p	Anlamlılık
PROCESS	SPSS için Aracı, Düzenleyici ve Durumsal İşlem Analiz Makrosu (A Macro for Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis for SPSS)

PSİSER	Psikolojik Sermaye (Psychological Capital)
PSİSERÖ	Psikolojik Sermaye Ölçeği (PsyCap Scale)
R^2	Belirleme Katsayısı
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SS	Standard Sapma
sd	Serbestlik Derecesi
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
ÜSGA	Üst Seviye Güven Aralığı (Upper Level Confidence Interval)
α	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)

GİRİŞ

Son dönemde örgütsel alanda teknolojik açıdan, örgüt işleyişini kolaylaştıran yenilikler anlamında gözle görünür bir gelişme söz konusudur. Bu yeniliklerin, örgütsel alanın yeniden şekillenmesinde etkili olacak faktörler olarak değerlendirilmesi mümkünse de işgören davranışlarının ve işgörenin merkezde yer aldığı ilişkiler örüntüsüne dair etkinin denklem dışı bırakılacağını ileri sürmek henüz mümkün değildir.

Örgütler için halihazır piyasa koşullarında maliyetleri azaltıcı, yapısal verimlilikleri ve etkinlikleri artırıcı tedbirlerin kullanılması hususuna hayati değer yüklenmektedir. Bu kapsamda icra edilen her türlü işlem, alternatifleri karşısında daha kıymetli olarak değerlendirilmektedir. Ancak, tüm bu strateji ve stratejiye uygun taktiklerin hayata geçirilmesinde, örgüt içi dinamiklerin ihmal edilmemesi gerçeği de ortadadır. Örgüt içi dinamiklerin sağlıklı işlerliğinin sağlanabilmesi açısından, mikro örgüt kuramı kapsamında değerlendirilecek; kişisel özellikler de dahil bireysel ve örgütsel her türlü değişkenin, belirlenen amaca yönelik ortaya konan modeller vasıtasıyla dikkate alınmasının, önemli olduğu açıktır. Bu anlamda günümüz örgütsel alanı için öngörülebilecek her türlü yenilik ve değişikliğin, örgütsel anlamda teşkilatlanmayı, örgüt içindeki ilişki dinamiklerini; lider ve takipçisi konumundaki işgörenin, fiziksel, bilişsel ve hatta duyuşsal değişimleriyle ortaya çıkan sonuçlar (LeBlanc, de Jonge ve Schaufeli, 2008) anlamında da etkileyeceği öngörülmektedir.

Bu kapsamda çalışmada, lider üye etkileşimi değişkeninin akış deneyimi ile iş tatminine etkisinde, son dönemde davranışsal çalışmalarda açıklayıcılık gücünün yüksek olduğu değerlendirilen, psikolojik sermayenin aracılık etkisinin ortaya konmasının ve bu süreçte işgörene ait kontrol odağının düzenleyici etkisinin değerlendirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Kısaca çalışma kapsamında; lider üye etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıkması ve işgören tarafından tecrübe edilmesi beklenen iş tatmini ile akış deneyiminin edinilme durumu görülmek istenmiştir. Söz konusu ilişki değerlendirilirken, lider ile kurulan etkileşimin kalitesinin bu değişkenler üzerinde yarattığı etkinin yönü ve çalışanın psikolojik sermayesi ile kontrol odaklılığının aracı ve düzenleyici anlamda ilişki modeline etkisi hakkında fikir edinilmek istenmiştir. Zira özellikle aracılık ve düzenleyicilik ilişkileri incelenecek olan iki değişken, üzerinde oldukça fazla durulan

ancak lider üye etkileşiminin dikkate alındığı çalışmalarda şu ana kadar pek de fazla düşünülmeyen kavramlar olarak değerlendirilmiştir.

Yazında lider üye etkileşimi ile çalışmaya dahil edilen bağımlı değişkenler arasındaki ilişki ve ilişkinin altında yatan işgörenin tutum, davranışları ve neticesinde tesis edilmiş örgütsel ortam üzerine çok az değinilmiştir. Bu anlamda, alanda keşfedilebilecek ve pratik örgütsel yaşama değer katılmasına yardımcı olabilecek hususların tespit edilebileceği düşünülmüştür. Tespitten hareketle, örgütsel işleyişe katkı sunulması anlamında temel yapı taşı olarak görülebilecek işgörene ait özellikler arasında sunulan; psikolojik sermayenin aracı değişken etkisi somut hale getirilmeye çalışılmıştır. Devamında ise kontrol odağının düzenleyici değişken olarak yarattığı etkinin yönü ve şiddeti tespit edilmek istenmiştir. Pratik yaşama ve işgörenin çalışma hayatına katkısının yanında araştırma vasıtasıyla lider üye etkileşimi ile akış deneyimi ve iş tatmini ilişkisinde, bireye ait psikolojik sermaye ve kontrol odağının etkisine ilişkin ulaşılabilecek sonuçlarla, yazında bulunan önemli bir boşluğun da doldurulabileceğine inanılmıştır.

Kuramsal çerçeveye, iş tatmini ve akış deneyimi olarak seçilen bağımlı değişkenlerin her ikisinin de lider üye etkileşiminin bir sonucu olarak şekilleneceği düşüncesinden hareketle, bağımsız değişken olarak araştırmaya alınan “Lider Üye Etkileşimi”nden başlanmıştır. Birinci bölümde, lider üye etkileşimi çalışmalarının geçmişi, ayırt edici özellikleri, kuramsal temeli, boyutları ve son olarak kavramın, bireysel ve örgütsel sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırma modelinde bağımlı değişken olarak dikkate alınan iş tatmini kavramı; çalışmanın ikinci bölümünde incelenmiş, kavramın kuramsal geçmişi ve boyutlarının incelenmesi yardımıyla konu hakkındaki çerçeve detaylandırılmıştır. Zira çalışma ile ulaşılmak istenen genel amaç doğrultusunda çalışanların yöneticileri ile tesis edeceği etkili iletişimin, mesai arkadaşları hakkındaki değerlendirmelerinin, iş ve işin kendisine sunduğu maddi imkanlarıyla kariyer yapma fırsatlarının örgüt, yönetici ve iş uyumunun yakalanabilmesinde çok önemli bir noktada yer aldığı açıktır.

Üçüncü bölümde akış deneyimi değişkenine değinilmiş, akışın kavramsal ifadesi, akışa ilişkin alt boyutlar, çalışma hayatında akış deneyimi kavramı kuramsal açıdan detaylandırılmıştır. Bölümün sonunda ise akış deneyiminin psikolojik sermaye, iş tatmini ilişkisindeki rolü üzerinde durulmuştur. Akış deneyimi, pozitif psikoloji alanı içinde,

işgörenin çalışma hayatında sorumluluğuna verilen işin icrasına yönelik, iş ve işin yapılışı hakkında değerlendirmede bulunma imkânı vermektedir. Yine işgörenin içinde bulunduğu koşulları, hem de kendisine ait psikolojik kapasitesinin açıklanmasına yardımcı olabilecek bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Bu sebeple de araştırılan konuya dair açıklayıcılık özelliği olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırmaya aracı değişken olarak dahil edilen psikolojik sermaye değişkeni, pozitif psikoloji çalışmalarının devamı olarak, çalışanın olumlu özelliklerinin öne plana çıkarılması yoluyla örgütsel yaşamı ve işgörene ait özellikleri açıklamaya çalışan bir kavram olma niteliğini taşımaktadır. Bu maksatla elde edilen modeldeki lider üye etkileşiminin akış deneyimiyle ilişkisindeki aracı değişken olarak etkisinin belirlenebilmesi için çalışmanın dördüncü bölümünde, ilk önce değişkene ait kuramsal çerçeve detaylandırılmış, boyutları irdelenmiş ve son olarak lider üye etkileşimi, iş tatmini ile akış deneyimi ilişkisindeki rolüne değinilmiştir.

Beşinci bölümde ise modele ilişkin son değişken olan kontrol odağı kavramı üzerinde durulmuş, bireyin iç ve dış kontrol odaklılığı ile söz konusu kişisel özelliklere ait ayırt edici özelliklere değinilmiştir. Kontrol odağının çalışma kapsamında düzenleyicilik rolünün olabileceğinin değerlendirilmiş olması sebebiyle, kuramsal çerçevenin son bölümünde kavramın; lider üye etkileşiminin, psikolojik sermaye, akış deneyimi ve iş tatmini ilişkisindeki düzenleyicilik etkisi tartışılmıştır.

Çalışmanın altıncı bölümünde, kullanılan yöntem açıklanarak; araştırmanın amacı, önemi, araştırma modeli ve kuramsal çerçeve sonucunda ulaşılan hipotezler toplu olarak paylaşılmıştır. Aynı bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme değinilmiş, çalışmanın kısıtlarından söz edilmiş, verilerin ne şekilde toplandığı, verilerin değerlendirildiği ölçüm araçları, çalışma kapsamında SPSS ve AMOS yazılım programlarının da yardımıyla kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik, geçerlilik analizleriyle ilgili sonuçlar ortaya konulmuştur.

Yedinci bölümde, toplanan verilerden hareketle regresyon analizleri yapılmış, analizler neticesinde ulaşılan sonuçlara ilişkin tanımlayıcı bulgular ve bulgulardan çıkarılan, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yorumlara yer verilmiş, çalışmayla ileri sürülen hipotezlerin tamamı sınanmış, aracılık ve düzenleyicilik etkisinin görülebilmesi maksadıyla PROCESS yazılım programından yararlanılmıştır.

Çalışmanın sekizinci ve son bölümünde ise araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara, lider üye etkileşiminin önemiyle birlikte sonuç değişkenleri üzerindeki etkisine değinilmiştir. Bölümde, işgörenin iş tatmin tutumu ve yaptığı işte akışı deneyimlemesinin, örgüt ve işgörenin kendisinde yaratması beklenen olumlu değer öne çıkarılmıştır. Ek olarak aynı bölümde, belirlenen değişkenlerin model kapsamında seçilen değişkenler arası ilişkideki varlığı tespit edilen etkilerinin, açıklanmasına dönük değerlendirmeler yapılmıştır. Bölümün sonunda ise uygulamaya yönelik tavsiyelerde bulunulmuş, yönetici sorumluluklarının hafifletilmesi ve işlerinin kolaylaştırılması amacıyla araştırmayla elde edilen sonuçlardan çıkarılan öneriler paylaşılmıştır.

1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.1. Lider Üye Etkileşimi

Örgütsel alanda işgörenin yönlendirilmesi, grupların ve örgütlerin sorumluluklarını etkili şekilde yerine getirmesinde liderin bulunduğu nokta kritik önemdedir. Liderlik, toplumsal yaşamın tamamında coğrafya gözetmeksizin değerli bir olgu olarak görülmekte ve günümüz yönetim yazınının da önemli konularından birisi olarak öne çıkmaktadır (Spisak, Nicholson ve van Vugt, 2011: 166). Lider için en temel yetkinlik göstergesinin, içinde bulunulan koşulları doğru değerlendirebilmek ve isabetli ön görülerde bulunabilmek olduğu (Spisak vd., 2011: 169) açıktır. Yazında yapılacak kısa bir araştırmayla özellikle son dönemde iş ilişkilerine, iş ilişkilerinin kapsamına, lider ve astları arasındaki ilişkiye hatırı sayılır oranda yer verildiğine rastlamak mümkündür (Du Plessis, Waglay ve Becker, 2020: 3). Bu tip ilişkiyi en fazla inceleyen ve sonuçlarının ortaya konmasını amaç edinen kuramın Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı (Graen ve Uhl-Bien, 1995) olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu anlamda Lider Üye Etkileşimi Kuramı, örgüt içerisinde lider ve astları arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek ve yorumlayabilmek maksadıyla ortaya atılmıştır. Sosyal Mübadele Kuramını kendisine dayanak kabul ettiğini ifade etmek mümkündür (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ve Ferris, 2012; Matta ve Van Dyne, 2015). Söz konusu iletişimin ve elbette ki etkileşimin kaliteli olması, olumlu anlamda beklenen lider üye ilişkisinin tesis edilmesine katkı sunarken, tersi durumda ise ikili arasındaki güven bunalımından, örgütsel etkileşimin zarar görmesinden ve lider ile işgörenin örgütsel yaşamına dair olumsuzluklara sebebiyetinden söz edilebilecektir.

Kuramsal anlamda lider üye etkileşimine ilişkin çalışmalar; üzerinde görüşülmüş, hemfikir olunmuş ve geliştirilmiş rol konusuna dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 618). Graen (1976) tarafından ilk anda sunulan kavramsal çalışmalarda temel varsayım, örgüt üyelerinin görevlerini rolleri vasıtasıyla yerine getirdiği üzerinedir. Dolayısıyla örgüt içindeki rollerin, bu rollerin ne şekilde algılandığının, rollere ilişkin sorumlulukların işgörende yarattığı duygusal ve motivasyonel sonuçların değerlendirilmesi gereği de öne çıkmaktadır.

Rol ve rollerin uygulanması sürecinde, rollerin belirsizlik ve net olarak tanımlanamama durumunda, sorunun işgörenlerce çözümlenmesi gereği (Graen ve diğ., 1973: 396) ortadadır. Bu sebeple rollerin ve rollere ilişkin sorumluluklar hakkındaki belirsizliklerin tam olarak ortadan kaldırılabilmesi için çalışılmıştır (Graen ve diğ., 1973). Kişiler arası sorumluluklara yönelik fikir alışverişi sayesinde, personelin ilgili birimde icra etmesi gereken görevleri belirlenmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

Lider üye etkileşimi, rol icra süreçlerinin işlevselleştirilmesi olarak rol gelişimi kavramına dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Konu üstüne fikir yürüten Graen'in (1976) vurguladığı üzere lider gerek iş yoğunluğu gerekse zaman baskısı nedeniyle birkaç astı ile yakın ilişki kurabilecek, geri kalanlarla resmi kurallar, roller ve politikalar vasıtasıyla tesis edilecek iletişim ve kontrol faaliyetleri sayesinde görevlerin yürütülmesini takip edebilecektir. Bu sebeple liderden ziyade astların rolleri üzerine kuram kapsamında önermeler ileri sürülmüş, lider üye etkileşiminin kalitesinde belirleyici nokta olarak iç grup ve dış grup ayrımı yapılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

Lider üye etkileşimi kapsamında iç grup ve dış grup ayrımı yapmak ilişkinin kalite seviyesinin yorumlanmasında oldukça önemlidir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Gerek sorumlulukların ve iş alışkanlıklarının doğası gerekse de örgütsel yapının yönlendirmesiyle yöneticilerin bazı işgören ve işgören gruplarıyla çok daha yakın ilişki kurması ve etkileşim içerisinde bulunması mümkündür. Bu sayede söz konusu çalışan ve çalışan grubuyla lider arasında çok daha kaliteli ilişkinin tesisinden söz edilebilir (Graen ve Scandura, 1987). Madalyonun öteki yüzünde, yani iç gruba dahil olmayan işgören için ise zayıf ilişkilerden ve ilişki kalitesi anlamında düşük seviyeli etkileşimden bahsedilebilir (Liden, Sparrow ve Wayne, 1997). İç grup dış grup dahilindeki ilişkilerde, üst ve astlar arasındaki iletişim ve paylaşıma yoğunlaşmıştır. Bu sayede yaratılan grup üyeliğinin çok çabuk, kendiliğinden tesis edildiği ve oluşumunu takiben idamesinin de oldukça kolay sağlanabildiği iddiası dikkat çekicidir (Graen ve Cashman, 1975; Liden ve Graen, 1980).

Konu üzerine yapılan ilk görgül çalışmada, bir üniversitede görevli 60 kişilik ast üst ikili tespit edilmiş, ikililerin özellikle birbirini yeni tanıyan kişilerden oluşmuş olmasına dikkat edilmiş, veriler; çalışmaya başladıktan 2, 4, 7 ve 9'uncu aylarda toplanmış, etkileşimin kalitesinin hem lider hem de astlarının gözünden belirlenebilmesine yönelik sorular yöneltilmiş ve grup içi olarak değerlendirilen etkileşimin kalitesinin, grup dışına

oranla olumlu anlamda oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dansereau, Graen, ve Haga, 1975). Etkileşimin kalitesine dair vurgulanan farklara ilişkin algının hem lider hem de takipçisi açısından da benzer olduğu sonucu dikkat çekicidir (Graen ve Cashman, 1975). Çalışmayı takiben yürütülen araştırmalarda, lider üye etkileşim yaklaşımı desteklenmeye ve geliştirilmeye gayret edilmiştir. Bulguların gerekçesinin çok daha iyi anlaşılabilmesi için yapılan incelemelerde, Graen ve Schiemann (1978), karşılıklı elde edilen tecrübe sayesinde, ast ve üstler için diğerlerine kıyasla birbirini çok daha iyi tanıma durumunun oluştuğunu ve etkileşimin kalitesinin bundan etkilendiğini ortaya çıkarmıştır.

Liden ve Graen (1980) tarafından yapılan çalışmada ise lider üye etkileşimine en alt seviye işçi ve amiri arasında dahi rastlanabileceği tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada grup dışı olarak nitelenebilecek personelin; karar alma faaliyetlerinde daha az zaman harcadığı, özel görevlere gönüllü katılımında bulunmadıkları, ek iş ve sorumluluklardan kaçındıkları ve amir konumundaki personelin ise bu durumdaki çalışanlar hakkında düşük performans değerlendirmesinde buldukları görülmektedir. Konunun açıklanabilmesine katkı sunmak adına yürütülen görgül çalışmalardan bir diğeri ise performans ölçümünün yapılabilmesine yönelik olanıdır. Vecchio (1982) tarafından icra edilen bu araştırma, ABD Hava Kuvvetleri mensubu 48 askeri personel üzerinde yapılmıştır. Benzer bir diğer çalışma ise bu kez Vecchio ve Gobdel (1984) tarafından, banka çalışanı 45 veznedar ve 12 şube müdürü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Her iki çalışmada da amirler tarafından görev performansına yönelik grup içi, grup dışı ayırımına tabi tutulabilecek bir değerlendirme farkı tespit edilememiş, performans söz konusu olduğunda ve tarafsız ölçüm standartları altında yapılan değerlendirmelerde yalnızca performansın dikkate alınarak puanlamanın gerçekleştirildiği ortaya çıkarılmıştır. Öte yandan 106 işçinin üretim konusundaki çabasının ve verimliliğinin ölçülmeye çalışıldığı diğer bir araştırmada ise (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982; Scandura ve Graen, 1984) işgörenin üretim konusundaki verimliliğinin, lider üye etkileşimi kapsamındaki kalite ile doğru orantılı olarak yükseldiği görülmüştür. Liderin ya da amir konumundaki personelin özellikle performans değerlendirme hususunda kabul edilmiş standartlar altında değerlendirme yaparken lider üye etkileşiminin etkisi sınırlıyken, personelin iş etkinliği, verimli çalışabilmesi ve üretim konusunda fark yaratabilmesi alanında ise lider üye etkileşiminin belirleyici pozisyonu ortaya çıkmıştır. Bu tespitten hareketle özellikle kaliteli lider üye etkileşiminin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek adına işgörene dönük değişkenler denkleme dahil edilerek yapılacak araştırmaların yazına değer katması beklenmektedir.

Konuyla ilgili yazında dikkat çeken bir diğer araştırma grubu ise Lider Üye Etkileşimi ile Ortalama Liderlik Stili (OLS) yaklaşımı üzerine yapılan karşılaştırmalarla ilgili olanlarıdır. Bu alanda özellikle Graen ve arkadaşlarının, lider üye etkileşimiyle ortalama liderlik stili yaklaşımını kullanmak ve karşılaştırmak suretiyle örgütlerdeki liderlik olgusunu tanımlama üzerine çalışmaları (Dansereau ve diğ., 1975; Graen, 1976; Graen ve Cashman, 1975) yazında erken dönem araştırmaları arasında değerlendirilmektedir. Ortalama liderlik stili esas alınarak yürütülen araştırmalardaki temel varsayım; liderin tüm astlarına küçük farklılıklar olsa da aynı tarzda yaklaşacağı üzerinedir. Dolayısıyla ortalama liderlik stili kapsamında icra edilen çalışmalarda, liderin astlarına dönük tipik ve ortalama davranışlarına yoğunlaşmış, liderlerin davranışları anlamında karşılaşılabilecek aykırılıklar ise hata payı olarak görülmüş ve dikkate alınmamıştır (Dienesch ve Liden, 1986: 622). Yine de Jago'nun (1982) çalışmasında belirttiği üzere Graen ve arkadaşları, söz konusu aykırılıkların rastlantısal olmaktan oldukça uzak olduğunu tespit etmiş ve hatta ortalama liderlik stili yaklaşımının liderlik konusunun yavaş gelişmesindeki temel neden olduğunu iddia etmiştir. Dahası lider üye etkileşimi yaklaşımı ile örgütsel olgu anlamında çok daha geçerli ve faydalı sonuçlara ulaşılabileceği ileri sürülmüştür (Dansereau ve diğ., 1975: 47).

İleri sürülen iddiaları test etmek amacıyla lider üye etkileşimi ile ortalama liderlik stilinin karşılaştırıldığı bir diğer çalışma, Katerberg ve Hom (1981) tarafından ABD'de Milli Muhafız Ordusunda görevli 672 askeri personel üzerinde grup içi ve gruplar arası liderlik davranışlarının farklılaşması konusu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında özellikle liderin grup içi davranışlarının gruplar arası davranışlarına göre oldukça kolay olarak nitelenebilecek şekilde tahmin edilebildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bir örgütün işleyişi ve kuruluş amacının etkin bir şekilde yerine getirilebilmesinde; liderlerin astlarını yönlendirdikleri, teşvik ettikleri ve liderin kendisi tarafından verilen görevlerin icra edilebilmesi amacıyla kaynak sağladığını ifade etmek önemlidir (Wang ve diğ., 2005). Bu süreç dahilindeki tüm ilişki her boyutuyla lider ve üye arasındaki ilişkinin tesisi ve kalitesinin artmasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bahse konu ilişkinin değerlendirilmesi anlamında liderin şefkatli davranması durumunun, takipçiler tarafından liderin kendilerine adanmış olduğu izlenimini edinmelerine, lidere bağlılık, duygusal olarak lidere bağlanma ve liderle karşılıklı kurulması beklenen destek durumuna işaret edeceği öngörülmektedir (Walumbwa, Mayer,

Wang, Wang, Workman ve Christensen, 2011: 205). Bu durum, kaliteli lider üye etkileşimi olarak isimlendirilmektedir (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006). Lider ve üyeler arasında kurulan yüksek kaliteli ilişkinin; iş performansının yükselmesi, örgütsel vatandaşlığın oluşması ve yüksek iş tatmini gibi olumlu iş sonuçlarına yol açtığı vurgulanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 228). Benzer sonuçlar Arıkan ve Çalışkan (2013: 3) tarafından yapılan çalışmada da ileri sürülmüştür. Yine söz konusu kaliteli lider üye etkileşimiyle aktörler arasında oluşması beklenen güvenin tabana yayılması, beraberinde saygının oluşması, bilgi paylaşımının yaygınlaşması, etkili iletişim ve geri besleme mekanizmalarının kurulmasına katkı sunduğu ifade edilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Lider üye etkileşiminin esası, lider ve takipçileri arasında kurulacak sağlıklı etkileşimin, örgütün işlerliğine ve hatta örgüt dahilinde işgören performansının artırılmasına sebebiyet vereceği prensibine dayanmaktadır. Bu iletişimin gücü ve etkinliği sayesinde örgütün, içinde bulunduğu alanda verimliliği, etkililiği ve yaşamını sürdürme olasılığının artacağı ifade edilmektedir. Lider ve üye arasındaki etkileşim, personelin çalışan olarak örgüte ilk dahil olduğu anda başlamaktadır. Ancak, işgörenin örgüte ilk katılımıyla birlikte yalnızca ast üst ilişkisini deneyimlemeyeceği aynı zamanda yeni bir sosyal çevreye katılmanın zorluklarıyla da karşı karşıya olduğu (Jones, 1983; Louis, 1980) unutulmamalıdır. Çalışan ilk andan itibaren örgütü, uygulamaları, kuralları ve örgütsel kültürü anlamaya çalışmaktadır (Jones, 1983). Anlaşılma sürecinde en temel bilgi kaynağı ise işgörenin amiri konumundaki üstüdür (Louis, Posner ve Powell, 1983). Dolayısıyla bu süreçte personel, örgüt içinde sosyalleşme ve lider üye etkileşiminin gerçekleşmesi olarak resmedilebilecek birbiriyle ilişkili iki sürece dahil olmaktadır. O halde lider üye etkileşiminin gelişimi ve şekillenmesinde, ast üst ilişkisine yönelik teşkilatlanmada, personelin yeni işe alımı ya da yeni görevlendirme olarak ikiliye dahil edilmenin belirleyici etkisi dikkate alınmalıdır. Zira halihazırda örgüt içinde çalışan personelin; örgüt kültürü, örgütte sosyal hayat ya da örgüte has uygulamalar konusunda yabancılaşma çekmesi beklenmemektedir. Bu tespiti temel oluşturan kanıt, Katz'ın (1978) çalışmasında bulunmaktadır. Katz, ilgili çalışmasında örgüte yeni katılan işgörenin liderin inisiyatif devri konusunda takındığı tavra olumsuz yaklaşırken, aynı örgüt içinden hiyerarşiye yeni dahil olmuş personelin ise olumlu yaklaştığını ifade etmektedir.

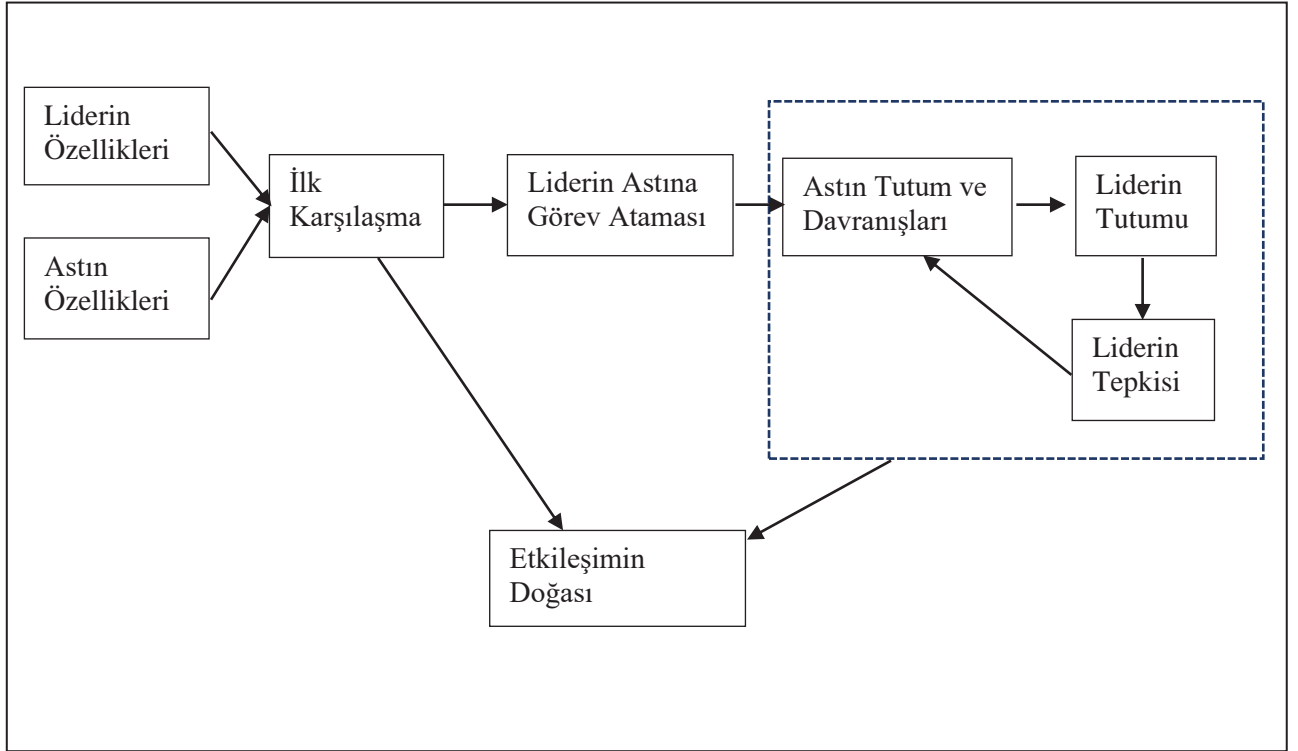
Lider üye etkileşiminin şekillenmesine etki eden bir diğer faktör ise liderin astına yönelik edindiği ilk izlenimi ya da herhangi bir karakteristik özelliği, etkileşimin seyrinde belirleyici kılmasıdır (Lord, Foti ve Phillips, 1982). Irklara dönük önyargıları olan bir liderin siyahi bir çalışanı, kafasındaki stereotipler üzerinden kategorize ederek (Ilgen ve Feldman, 1983) etkileşimin kalitesi ya da etkisizliğinde belirleyici kılması, örnek olarak sunulabilir. Bu gibi durumda lider üye etkileşimi yalnızca bireyin karakteristik özelliğine hapsedilmekte, davranışlarına bir anlam yüklenmemektedir. Benzer şekilde bir lider, takipçisinin herhangi bir konudaki yetkinliğini, deneyimini ya da geçmiş tecrübesinden etkilenmesi nedeniyle söz konusu özelliklerini, lider üye etkileşimi anlamında belirleyici olarak düşünebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Ancak bu iki örnekte sunulan hususların istisnayı teşkil etmekte olduğu ve lider üye etkileşimi kapsamındaki ilişkiye dönük asıl olanın, Graen'in (1976) tanımladığı haliyle davranışsal faktörler olduğu unutulmamalıdır.

Lider üye etkileşiminin gelişimine ilişkin ikinci aşama olarak, liderin astlarını tanıma ve kabiliyetleri hakkında fikir sahibi olabilmek amacıyla görevlendirmelerde bulunduğu safha gösterilmektedir (Graen, 1978). Söz konusu deneme maksatlı görevlendirmelerde astın görev tanımı doğrultusunda yapması beklenen iş süreçleri esas alınmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Ancak, bu görevlendirmelerin maksatlı olduğu ve astı tanımaya yönelik, test niteliğinde emirler olduğu (Levinger ve Huesmann, 1980) bir kez daha vurgulanmalıdır.

Astın, lider üye etkileşimi kapsamında sürece katkısı ise işgörenin tutum ve davranışları başlığı altında değerlendirilmektedir. Bu noktada astın, lider üye etkileşiminin şekillenmesindeki davranışları yalnızca görev kaynaklı tutum ve davranışlar olarak düşünülmemelidir (Graen, 1976, 1978). Zira astın üstünü etkileme çabası yalnızca göreve yönelik davranışları (Dienesch ve Liden, 1986: 629) ile sınırlı değildir.

Liderin etkileşim sürecine dahil olmasında da haliyle astın tutum ve davranışlarının bu kez üst tarafından değerlendirilmesi belirleyici olmaktadır (Green ve Mitchell, 1979: 435). Kısaca hem ast hem de üst açısından karşısındakinin davranışlarının ve tutumlarının gözlemlenmesi, değerlendirilmesi ve sonuç çıkarılmasının, ikili arasında gelişmesi beklenen etkileşimin kalitesinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak, Lider Üye Etkileşim modelinin, ast üst ilişkisi (Vertical Dyad Linkage) (Dansereau, Graen ve Haga, 1975) yaklaşımına alternatif olarak ileri sürüldüğü belirtilmeli, dolayısıyla lider üye

etkileşimini salt, ast üst ilişkisi olarak değerlendirme hatasına düşülmemelidir. Lider üye etkileşimi ile temel amaç, daha etkili bir liderlik geliştirebilmek, daha olgun ve hedefe ulaşmayı kolaylaştıracak lider ve takipçi ilişkisini tanımlamaktır (Graen ve UhlBien, 1991). Buraya kadar anlatılanların görsel hale getirilmesinde, Dienesch ve Liden (1986) tarafından kullanılan ve aşağıda Şekil 1.1 ile sunulan, “Lider Üye Etkileşimi Gelişim Süreç Modeli”nin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.



Şekil 1.1. Lider Üye Etkileşimi Gelişim Süreç Modeli

Sunulan modelde her ne kadar tutum ve davranışlar ön plana çıkarılsa da lider üye etkileşiminin gelişiminde bağlamsal faktörlerin de etkisinin olduğu, boyutlar arasındaki ilişki örüntüsünde bağlamsal baskıların da denkleme dahil edilmesi gereği unutulmamalıdır. Lider üye etkileşiminin gelişiminde; grubun kimlerden teşekkül ettiği, liderin gücü, yetkisi, örgütsel politikalar ve kültür, bağlamsal faktörlere örnek olarak sunulmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Astların bazı davranışlarının değerlendirilmesinde, söz konusu davranışların örgüt içerisinde ne şekilde yorumlandığına ışık tutan örgütsel politikalar ve kültürün belirleyici rolü öne çıkmaktadır (Graen ve Liden, 1980). Bu politika ve kültür sayesinde, bir örgüt için lider üye etkileşiminin önündeki engel olarak sunulan bazı tutum ve davranışlar, farklı

bir yapı içinde lider üye etkileşiminin gelişimine katkı sağlayan hızlandırıcı etki anlamına gelmektedir. Örgüt kültürü; değerler, normlar ve gayri resmi uygulamalarla (Pettigrew, 1979), lider üye etkileşimine dair boyutlara sirayet etmektedir. Ouchi'nin (1981) de vurguladığı gibi Japon ve Amerikan şirketlerindeki bağlılık ve adanmışlık olarak tanımlanan örgüte ait kültürel değerler sayesinde lider ve üyeler arasındaki kaliteli etkileşim seviyesine çok daha rahat erişilmektedir. Bağlamsal değişkenler ve etkilerine, konumuzla doğrudan ilgili olmamasına rağmen, lider üye etkileşiminin gelişiminin anlaşılmasında önemli bir yer işgal etmesi sebebiyle kısaca değinilmiştir. Konu üzerine kuram geliştirme ve görgül çalışmaların devam ettiğinin belirtilmesi suretiyle çalışmanın devamında kendi ilgi alanımızla alakalı hususlarla devam edilmiştir.

Lider üye etkileşimi kapsamında yapılan çalışmalarda çeşitli analiz seviyeleri dikkate alınmıştır. Grup içerisindeki farklılıklara, gruptan bağımsız ikili yapılanmalara ve bu kez grup içerisindeki ikili alt gruplara yönelik icra edilen çalışmalar değerlendirme noktasını oluşturmuştur (Graen ve UhlBien, 1995). Dansereau ve arkadaşları (Klein, Dansereau, Hall, 1994; Dansereau, Alutto ve Yammarino, 1984), kuram geliştirmede analiz seviyelerinin önemine değinmektedirler. Bu sayede üzerinde fikir üretilen konuya ilişkin daha açık, daha ölçülebilir, karşılaştırma imkânı sunan örgütsel kuramların ortaya konabileceği iddia edilmektedir (Klein ve diğ., 1994: 224). Liderlik gibi esasında soyut, özellikle ast üst ilişkisinde yaratılan etki boyutuyla varlığı gözlemlenmeye ve üzerinde fikir beyan edilmeye çalışılan bir konuda, bu yöntem vasıtasıyla sonuca ulaşmaya çalışmak kadar mantıklı olduğu ileri sürülebilecek fazla bir alanın da olmadığı tespiti yanlış olmaz. Geleneksel anlamda, liderlik üzerine yapılan çalışmalar; liderin tutum, davranış ve içinde bulunulan koşulları dikkate alan yaklaşımlar üzerine inşa edilmiştir (Yukl, 1989). Ancak bu yaklaşımların hiçbirisinde liderin ilişki kurduğu büyük grup olarak da düşünülebilecek takipçileri, astları ya da diğerleri hakkında çoklu değerlendirmelerde bulunulmamıştır. Bu durum, ilgili çalışmaların eksik olarak nitelenebilecek sonuçlarının kaynağına işaret etmektedir. Bahse konu eksiklerin, farklı analiz seviyelerinin de liderlik çalışmalarına dahil edilmesiyle giderilebileceği düşünülmektedir. Takipçilerle (Meindl, Erlich ve Dukerich, 1985), lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler (Hollander, 1978; Graen ve UhlBien, 1991), tüm bunların yanında çoklu alanlardan çekilen veriler (Graen ve UhlBien, 1991: 221) vasıtasıyla oluşturulan çalışmalar, ifade edilen analiz seviyesi için iyi bir başlangıç noktası olarak görülmektedir.

Sunulan değerlendirmeyi destekleyen üç çalışma (Basu, 1991; Tierney, 1992; Scott, 1993) öne çıkmaktadır. Çalışmaların ortak özelliği, liderliğin çoklu alandaki değerlendirmesi olduğudur. Her üç çalışmada da lider, takipçiler ve yaratıcı rol beklentileri ana değişkenler olarak kullanılmıştır. Değişkenlerin bir arada kullanılması sayesinde yaratıcı davranışların tespit ve tahmin edilebilmesinin çok daha gerçekçi olduğu değerlendirilmiştir. Değişkenlerin tek başına ele alınması ile yapılan değerlendirmelerin tek boyutlu sonuçlara işaret ettiği ancak çoklu değerlendirmelerle, konunun tüm yönleriyle açığa çıkarılması hususunda araştırmanın çok daha sağlam temel üzerine oturtulduğu (Graen ve UhlBien, 1991: 224) sonucuna ulaşmak mümkündür.

Lider üye etkileşimi araştırmalarının yazına kazandırdığı tüm olumlu değerin yanında yöntemsel ve kuramsal zayıflıklarından da söz etmek gerekmektedir. Kısıtlı veri hafızası lider üye etkileşimi için en temel eksikliktir (Miner, 1980). Her ne kadar Miner'ın eleştirisi üzerine veri toplama anlamında oldukça fazla yol kat edilmiş olsa da toplanan verilerin yoğun olarak üniversiteler ve resmi kuruluşlardan elde edilmesi sebebiyle özel sektör çalışmalarına ihtiyaç olduğu ve çalışmaların lider üye etkileşimiyle ilgili örgütsel çıktıları üzerine yoğunlaşması lüzumu açıktır (Dienesch ve Liden, 1986: 623). Kuramsal olarak ise her ne kadar rol yapma süreçleri üzerinden lider üye etkileşimine vurgu yapılırsa da (Graen ve UhlBien, 1991) sonuca çok çabuk erişildiği, bu anlamda kuram geliştirme çalışmalarının eksik kaldığı izlenimi edinilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Lider üye etkileşimi üzerine yazının özellikle ilk döneminde, bahsi geçen etkileşim anlamında lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin liderden asta ya da asttan lidere tek boyutlu olarak mı yoksa her iki tarafın karşılıklı etkileşimi kapsamında çok boyutlu şekilde mi düşünülmesi gerektiği konusunda bir karışıklık hakimdir. Söz konusu ilişkinin çok boyutlu olduğunun kabul edilmesinin, konunun kuramsal anlamda daha sağlıklı değerlendirilebilmesi ve görgül çalışmalarda daha gerçekçi sonuçlar elde edilebilmesi için önemli olduğu düşünölmektedir. Kavramın boyutlarına ilişkin detaylı bilgiye takip eden bölümde değinilmiştir. Dolayısıyla şimdilik, lider üye etkileşimi çalışmalarının ilişki temelli yaklaşım vasıtasıyla liderlik konusuna katkı sunma gayesi taşıdığını ve ilişkinin kalitesi oranında (Katz ve Kahn, 1978) da etkili liderlik sonucuna işaret ettiğini ifade etmekle yetineceğiz. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, lider üye etkileşimi araştırmalarının geçmişine ilişkin hususların gözden geçirilmesinin, araştırmanın gerekçesi için önemli olduğu gerçeğinden hareketle, lider üye etkileşimi çalışmalarının tarihsel gelişimiyle kuramsal temeline daha detaylı değinilmiştir.

1.2. Lider Üye Etkileşim Çalışmalarının Geçmişi ve Kuramsal Temeli

Liderlik çalışmaları uzun bir süre liderlerin ast üst ilişkisi kapsamında tüm maiyetine benzer davranış örüntüsü ile yaklaştığını ileri sürmüştür (Sürücü ve Şeşen, 2019). Lider üye etkileşimine yönelik çalışmaların kendisini diğer araştırmalardan ayıran en temel özelliği de bu noktada ortaya çıkmış, Dansereau ve arkadaşlarının (1975) ast üst ilişkisine dair yapılan çalışmalarından elde ettikleri temel çıkarım: liderlerin tesis edilen ikili iletişime göre farklı ilişki tarzları geliştirdiği yönünde olmuştur (Graen ve UhlBien, 1991: 225). Lider ve astları arasındaki ilişkinin varlığının tespit edilmesiyle farklılaşan ilişkiler, farklılıkların kaynağı ve söz konusu ilişki ve nedenlerinin örgütsel etkileri üzerinde fikir yürütülmeye başlanmıştır. Bir sonraki aşama olarak ortaya atılan Liderlik Yapma Modeli (Graen ve UhlBien, 1991; UhlBien ve Graen, 1992; UhlBien ve Graen, 1993a), tesis edilen yüksek kalite ilişkinin yararlarını öne çıkarmasıyla yazında yer edinmiştir.

Lider üye etkileşimi kapsamında ilk çalışmaların, iş ortamında sosyalleşme kavramı üzerine düşünceler (Graen, Orris ve Johnson, 1973; Johnson ve Graen, 1973) ve yukarıda da vurgulandığı üzere ast üst ilişkileri üzerine yürütülen incelemelerle (Dansereau ve diğ., 1975; Graen ve Cashman, 1975) başladığını ifade etmek önemlidir. Lider üye etkileşimi üzerine zamanla farklı sahalarda da çalışmalar yapılmış (Graen ve Wakabayashi, 1994) ve tamamında elde edilen sonuçların, Ohio State ve Michigan çalışmalarında ileri sürüldüğü üzere ortalama liderlik tarzından çok farklı noktalara işaret ettiği görülmüştür (Graen ve Schiemann, 1987; Graen, Liden ve Hoel, 1982). Elde edilen sonuçlara göre aynı yönetici için astları çok farklı değerlendirmelerde bulunabilmektedir. Zira bir lider için grup içi olarak değerlendirilebilecek yakın mesai arkadaşlarının; kaliteli ilişki kurulabilen, karşılıklı güven ve saygının tesis edilebileceği kişi tanımlamasının yanında, grup dışı olarak değerlendirilebilecek astları tarafından; düşük kaliteli ilişkinin var olduğu, güven ve saygının çok yüksek seviyede olmadığı kişi olarak nitelenmesi (Zalensy ve Graen, 1987) dikkat çekmektedir. Ast üst ilişkileri üzerine araştırmalar, lider üye etkileşimi yaklaşımına evrilmeden önce; ikili rol yapma süreçleri (Graen, Orris ve Johnson, 1973; Graen, 1976; Haga, 1976), iletişimin sıklığı araştırmaları (Schiemann ve Graen, 1984; Baker ve Ganster, 1985), etkileşimli iletişim örüntüleri üzerine çalışmalar (Fairhurst ve Chandler, 1989; Fairhurst, 1993) ve lider-üye değerlerinin uyuşması (Graen ve Schiemann, 1978; Kozlowski ve Doherty, 1989) konularıyla tartışılmış ve araştırmalara konu edilmiştir.

Benzer şekilde yüksek seviyede lider üye etkileşiminin tesis edilebilmesi maksadına yönelik olarak takipçilerin karakteristik özelliklerinin belirlenmesini konu edinen incelemeler (Scandura ve Graen, 1984; Graen, Scandura ve Graen, 1986) de konumuzla ilintili olması sebebiyle önemlidir. Liderle uyumlu, bilişsel anlamda lideriyle aynı noktada bulunma durumunu içselleştirmiş (Graen, 1989), iyimser, takım çalışmasına katkı sunan, iç kontrol odaklı, yüksek öz yeterliliğe sahip uzun dönem plan yapabilme kabiliyetine sahip, aynı zamanda kariyer odaklı hareket eden (Vasudevan, 1993) ve lideriyle kaliteli ilişki geliştirmesi gerektiği bilincine haiz (Liden ve Mitchell, 1989) olma durumu, astlar için lider üye etkileşimi konusunda fark yaratıcı karakteristik özellikler olarak dikkat çekmektedir. Konu üzerine yapılan araştırmalar; karşılıklı güven, saygı ve görev bilinci olarak ifade edilebilecek hasletleri, lider üye etkileşimi anlamında astlar için belirleyici özellikler olarak bir adım öne çıkartmaktadır (Liden ve Graen, 1980; Katerberg ve Hom, 1981; Snyder, Williams ve Cashman, 1984; Dienesch ve Liden, 1986; Crouch ve Yetton, 1988; Graen, 1989; Fairhurst, 1993).

Lider üye etkileşimi üzerine yapılan çalışmalardan anlaşılabilmesi üzere kavramın, ilişki ve ast üst arasındaki etkileşime işaret etmesine rağmen sosyal etkileşimin geniş bir alanda değerlendirilebileceği gerçeği (Gergen ve diğ., 1980) ve etkileşimin örgütsel uygulama boyutuna ilişkin oldukça az sayıda çalışma (Hollander, 1980; Jacobs, 1970) yapılmış olması, konunun ne derece geniş bir alanda araştırma yapma imkânı tanıdığına anlaşılabilmesi anlamında önemlidir.

Lider üye etkileşimi konusunda fark yaratıcı ilişki seviyesine erişebilmek için örgütsel değişkenlerin de önemli olduğu düşünülmektedir. Bu konu üzerine çalışmalarda lider üye etkileşimiyle performans (Vecchio ve Gobdel, 1984; Castleberry ve Tanner, 1986), lider üye etkileşimi-iş bırakma (Vecchio ve Gobdel, 1984, Ferris, 1985), lider üye etkileşimi-iş tatmini (Turban, Jones ve Rozelle, 1990), lider üye etkileşimi-örgütsel adanmışlık (Nystrom, 1990; Seers ve Graen, 1984), lider üye etkileşimi-örgütsel iklim (Kozlowski ve Doherty, 1989) değişkenleri kullanılmış ve yazında dikkat çekici araştırmalar olarak ilgi uyandırmıştır. Bu noktada bizim çalışmamızda seçilen değişkenlerle kurulacak ilişkinin de yazındaki önemli bir boşluğu doldurabilme kapasitesine sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Şu ana kadar yürütülen bahsi geçen araştırmalarda ulaşılan sonuçlar genel anlamda, etkili bir lider üye etkileşimi için lider ve astlarının karakteristik özellikleri ile

davranışlarının uyumlu olması gerektiği ve yüksek kalitede tesis edilen lider üye etkileşimiyle hem liderler hem astlar hem de örgüt için olumlu sonuçlar elde edilebileceği ve bu durumun da örgüt için fark yaratıcı bir nitelik olarak ifade edilebileceği sonucuna işaret etmektedir (Graen ve UhlBien, 1991).

Lider üye etkileşimi alanında son dönemde ise etkili liderlik ilişkileri vasıtasıyla sürecin çok daha etkin hale getirilmesi çalışmaları yoğunluk kazanmaktadır. Bu çalışmaların ortak özelliği ise liderin astları arasında, kendisine yakın uzak ayırım yapmaksızın her biriyle ne şekilde etkili çalışabileceği ve ortak hareket etme kabiliyetini geliştirebileceği üzerinde durulmaktadır (Scandura, 1995). Araştırmalardaki söz konusu eksen değişikliği ile artık ast üst ilişkisinden ziyade ast ve üstün ortaklığı vurgusu dikkat çekmektedir. Ayırt edici temel özellik olarak liderlerin astlarının tamamına lider üye etkileşimi vasıtasıyla ortaklık ve birlikte kazanma imkanını sunduğu ve bu sayede örgütün de kazançlı çıkacağı ifade edilmektedir. Bu çalışmalarda, ast üst ilişkileri yaklaşımından farklı olarak seçili astlarla yüksek kaliteli ilişki kurmaktansa, tüm astlara yüksek kalitede ilişki şansı tanınması durumunda neler olabileceği sorusu değerlendirilmiştir (Graen ve diğ., 1982; Scandura ve Graen, 1984; Graen ve diğ., 1986). Elde edilen sonuçlara göre lider tarafından sunulan fırsatı değerlendiren astların performansındaki artış dikkat çekicidir (Scandura ve Graen, 1984). Dahası üstleriyle kaliteli ilişki kurulan birime ait üretim verilerinin yükseldiği de tespit edilmiştir (Graen ve diğ., 1982; Scandura ve Graen, 1984).

Örgütsel ortamda karşılaşılabilecek ikili ilişki ya da ast üst ilişkisi olarak ifade edilebilecek hiyerarşik münasebette, zaman zaman ikililerin yabancılik seviyesini aşmadığı, iş birliklerinin kısıtlı düzeyde kaldığı ve haliyle düşük kaliteli lider üye etkileşiminin yaratıldığı (Graen ve Cashman, 1975; Liden ve Graen, 1980; Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982) durumlarla da karşılaşılabilmektedir. Bu tip ilişkiler, belli bir hedefe yönlendirilemeyen lider etkisi, sırf ekonomik çıkar ilişkisi, samimi olmaktan ziyade önceden tanımlanmış role dayalı davranışlar ve gevşek bağlı hedefler olarak karakterize edilmektedir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen, 1976; Graen ve Schiemann, 1978; Vecchio, 1982). Böylesi durumlarda liderlik sürecinin avantajlarının edinimi olarak da ifade edilen lider üye etkileşiminden söz edilememektedir. Dolayısıyla da işgörenin tutum ve davranışları, karakteri, yöneticisi ve örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerinin de bir önemi kalmamaktadır. İş süreçlerinin, dokümanite edilmiş halde işlenmesi, karşılaşılan sorunlara mekanik açıdan yaklaşılması, tanımlı iş akışları üzerinde müdahalelerde

bulunmak suretiyle problemlere çözüm yolu üretilmesi ise bu durumun doğal sonucu olarak beklenmektedir.

Öte yandan yabancılık seviyesi aşılar tanışıklık düzeyine erişilebilmesi halinde, lider ve takipçileri arasında gelişmesi kuvvetle muhtemel orta kalitedeki ilişki seviyesi sayesinde lider üye etkileşiminden söz edilmesi ve her adımda kuvvetlenen etkinin sınırlılığının hissedilmesi olasıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 232). Orta seviye ilişki kalitesi olarak ifade edilen tanışıklık düzeyinde ast ve üst için katı sınırlarla tasarlanmış ilişki çizgisinin dışına çıkıldığı, tarafların birbirini tanımaya başladığı, güven duygusunun ilişkinin geneline yayılma emaresi taşıdığı sonucuna ulaşılabilmesi mümkündür. Ancak, her iki taraf için de bu aşamada arzu edilen seviyeye henüz ulaşılmadığının bir kez daha vurgulanması önemlidir.

Şayet lider ve takipçisi arasında olgunlaşmış ve ortaklık düzeyine erişmiş bir ilişki düzeyinden söz edilebilirse, kazanımların boyutunun olumlu anlamda önceki iki aşamayı aşacağı tahmininde bulunmak güç değildir. Bu tip ilişki boyutunda her geçen gün artan etki, ikilinin işle alakalı sosyal paylaşımı dolayısıyla mümkün olmaktadır (Burns, 1978). Astlar sorumluluklarını en yüksek verimlilikle yerine getirebilmek amacıyla faaliyetlere çok daha fazla ve yüksek motivasyonla dahil olurlar ve liderler de bu duruma güvenerek eylemlerinde çok daha emin hareket ederler. Bu karşılıklı güven, saygı ve görev bilinci sayesinde resmi anlamda tanımlanmış iş sözleşmelerinin ve resmi görev sorumluluklarının çok daha ötesine geçilerek iş icra edilir, bu durumdan da haliyle örgüt kazançlı çıkar (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 232). Böylesi bir dönüşüm sayesinde işgören ve liderin kendi çıkarlarının üstünde daha büyük menfaatleri düşünür hale geleceğini (Burns, 1978) tahmin etmek kolaydır. Zira böyle bir durumda her iki tarafta hem kendi çıkarlarını hem de örgütün lehine olan hususları göz önüne alarak eylemde bulunur.

Olumlu liderlik ilişkisinin tesis edildiği etkili liderlik sayesinde verimli sonuçların edinimi (Uhl-Bien ve Graen, 1993a), örgütün sahada rakipleri karşısında öne çıkmasında katalizör etki anlamına da gelmektedir. Bu sayede hem üyeler hem lider hem de örgüt çok daha fazla kaynağa erişim imkânı bulmakta, birbirini destekleme konusunda sorun yaşamamakta ve üst hedeflerin içselleştirilmesi (Duchon, Green ve Taber, 1986) mümkün olmaktadır. Ek olarak Graen'in (1989) de ifade ettiği gibi böyle bir ortamda işgören, kendi görev tanımının ötesinde örgütün çıkarı için hareket eder, en üst hedefler için kişisel girişimlerde bulunur, yüksek örgütsel vatandaşlık bilinciyle verilen görevleri eksiksiz

yerine getirebilmek maksadıyla kariyerini dahi riske atacak eylemlerde bulunur. Biriminin etkili olabilmesi amacıyla kendisinden beklenmese de inisiyatif olarak gerekli gördüğü her tedbiri alır.

Şu ana kadar lider üye etkileşimi kapsamında ifade edilen hususlarda grup içerisindeki ast üst ilişkisi ve grup dışında yer alan ikili hiyerarşik etkileşim üzerinde durulması, konunun sınırlarına ilişkin yanlış bir algı oluşturmamalıdır. Zira özellikle günümüz karmaşık, çok uluslu ve çok konumlu olarak faaliyet gösteren örgütlerde liderlik ve liderliğe ilişkin koşulların bu kadar basit ve net sınırlarla izah edilebilmesi kolay değildir. Bu bağlamda Graen ve Scandura'nın (1987) önerdiği gibi lider üye etkileşimi bağımsız ikili ilişkilerden ziyade birbirine bağımlı, ağ şeklinde teşekkül etmiş (Scandura, 1995) bir ilişki yumağı olarak değerlendirilmelidir. İlgili öneriyi takiben bilim insanlarınca konuyu denklemin içine alabilmek amacıyla sistemsal bir yaklaşım geliştirilerek, farklı ve bağımsız ikili ilişkilerin ağ içerisinde çok daha büyük bir sistemin parçası olarak nasıl değerlendirilebileceğine (Uhl-Bien ve Graen, 1992, 1993a, 1993b) yönelik sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bahsi geçen ağ teşkilatlanmasının örgüt içindeki liderlik yapısını, liderin etki alanını ve sorumlulukların yerine getirilmesinde görevli personeli kapsayacak yapıyı işaret ettiği değerlendirildiğinde, ortaya atılan önerinin esasında Katz ve Kahn'ın (1978) rollerin belirlenmesi kavramı ile de uyumlu olduğu ve örgüt içindeki liderlik ilişkisine dönük örüntüyü ortaya çıkarma amacını taşıdığı görülmektedir.

1.2.1. Lider üye etkileşiminin ayırt edici özellikleri

Liderlik üzerine çalışmalar; örgüt üyelerine ait davranışların anlamlandırılabilmesi ve örgütün içinde bulunduğu sahada başarılı olabilmesi amacına dönük olarak yürütülmektedir (Sürücü ve Şeşen, 2019). Lideri ve liderlik kavramını anlamaya yönelik araştırmalarda, özellikle liderin astları üzerindeki etkisi değerlendirilirken, liderin genel davranışları ve takipçilerine dönük genel tutumu üzerine yoğunlaşmaktadır (Sürücü, 2021: 259). Bu tip çalışmalarda yukarıda da vurgulandığı üzere liderin astlarına karşı aynı tutum ve davranışı sergilediği öne çıkarılmış, bireysel farklılıklar ise tamamen göz ardı edilmiştir. Ancak buraya kadar anlatılanlardan liderin; bireysel farklılıklar (Kinicki ve Vecchio, 1994), zaman kısıtı, (Bauer ve diğ., 1996), iş yoğunluğu (Graen, 1976) ve sınırlı

kaynaklar (Bauer ve diğ., 1996) gibi çok çeşitli nedenler sebebiyle takipçileriyle farklı ilişkiler geliştirmesi beklenmelidir.

Bu noktada liderin astlarıyla kaliteli etkileşiminin tesis edilebilmesinde bireysel ilişki ve karşılıklı etkileşimin oldukça önemli (Williams ve diğ., 2016) ve fark yaratıcı husus olduğu vurgulanmalıdır. Vurgudan hareketle de liderin, astlarıyla tesis ettiği ya da edeceği ilişkiye odaklanması, etkileşimi daha ileri düzeye taşıma yönünde gayret sarf etmesi anlamında lider ile maiyeti arasındaki ilişkinin daha doğru incelenebileceği model olarak lider üye etkileşimi bir adım öne çıkmaktadır (Sürücü, 2021).

Lider üye etkileşimi, Dansereau ve arkadaşları (1975) tarafından ileri sürüldüğü andan itibaren liderlik süreci ve bu süreçle ilgili çıktılar anlamında yazındaki diğer liderlik kuramlarından ayrılmaktadır. Lider üye etkileşiminde esas olan karşılıklı ilişki konusu, diğer liderlik kuramlarının eksiği olarak göze çarpmaktadır. Lider üye etkileşimi kapsamında ast üst ilişkisindeki kalite; bireysel, grup ve örgütsel düzeyde elde edilecek sonuçların değerlendirilmesinde ve ortaya çıkacak etkilerin anlaşılması hususunda kilit rol oynamaktadır (Erdoğan ve Bauer, 2014).

1.2.2. Lider üye etkileşiminin kuramsal temeli

“Lider Üye Etkileşimi Kuramı”nın ilk bakışta, lider ve takipçileri arasında tesis edilmesi beklenen etkili ve kaliteli etkileşime atıfta bulunması sebebiyle, Blau’nun (1964) “Sosyal Mücadele Kuramı”na dayandığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber, etkileşimin doğası anlamında Vroom’un (1964) “Beklenti Kuramı”nın da süreçte önemli bir dayanak noktası olduğu değerlendirilmesi yanlış olmaz. Söz konusu kuramlara göre işgörenin arzu edilen performans seviyesine ulaşması, ancak beklenti düzeyinin karşılanması ve her iki aktör arasındaki sosyal değişimin adaletli olduğu inancının, kişi zihninde yer etmesi ile mümkün olduğu ileri sürülmektedir. İki kurama ek olarak Scandura (1999) tarafından ortaya atılan Rol Kuramı ve Adalet Yaklaşımının da lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin gelişiminde belirleyici olduğu iddiası dikkat çekicidir (Sürücü, 2021: 260).

Bu kapsamda, yazında lider üye etkileşiminin gelişiminde önemli köşe başlarını tuttuğu değerlendirilen; sosyal mücadele, eşitlik, rol ve beklenti kuramlarına aşağıda kısaca değinilmiştir.

1.2.2.1. Sosyal mübadele kuramı

Sosyal Mübadele Kuramı, ilişkiye taraf kişiler arasındaki kaynak değişimini açıklamaktadır. Esas amacı, örgüt içindeki eyleyene ait sosyal davranışları anlamlandırabilmektir (Blau, 1964). Bu amaca yönelik ilk çalışmalar Homans (1958) ve Emerson (1962) tarafından yapılmış, Blau (1964) ise kuramın kavramsallaştırılmasını sağlamıştır.

Örgüt içerisindeki etkileşimi açıklamaya çalışan Sosyal Mübadele Kuramı ile örgüte dahil aktörlerin her türlü sosyal ve ekonomik değiş tokuşu açıklanmaya çalışılmaktadır. Blau (1964), söz konusu değiş tokuş ile eyleyenin iş yapma konusunda güdülenebildiğini iddia etmiştir. Bu noktada, sosyal mübadele ile tarafların örgüt içerisindeki sorumluluklarının icrasında karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmesi durumunda elde edecekleri kazanımlarının artacağı beklentisi, motivasyon unsuru olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla kuramın temel varsayımının, ilişkiye tabi her iki tarafın sürecin sonunda ödüllendirileceği beklentisi ve bu sebeple söz konusu etkileşimi sürdürme çabası olduğu iddia edilmektedir.

Sosyal Mübadele Kuramı kapsamında işgörenin hem örgüt içi hem de örgüt dışı ilişki ve etkileşiminin dikkate alınması, lider üye etkileşiminin de esasına işaret ediyor olması dolayısıyla önemlidir. Kısaca Sosyal Mübadele Kuramında, liderin etkinliğinin astlarıyla kuracağı kaliteli etkileşim ve iletişim ile mümkün olacağına değinilmekte, grup içi/dışı davranışlar örüntüsünün ortaya çıkış süreci anlatılmaktadır (Liden ve diğ., 1997). Kuramla ilgili temel eksiklik ise liderin maiyetinin performansını arttırabilmek için elzem olan ilişkideki güven ve saygı unsurunu nasıl tesis edeceğini açıklamamasıdır (Walumba ve diğ., 2011). Scandura (1999) tarafından ileri sürülen, lider ve takipçisi arasındaki mübadelenin eşit ve adaletli olarak algılanması durumunda, kişinin performansının yükseleceği iddiası söz konusu eksikliği ikame edecek olması anlamında kıymetlidir.

1.2.2.2. Eşitlik kuramı

Adams'ın (1963) Eşitlik Kuramına göre bir örgüt içerisinde işgörenin sarf ettiği emeği karşılığında elde ettiği getirisi öznel olarak belirlenmektedir. Adams, çalışanın emeği ile orantılı getiri elde edememe durumunda iş doyumunun azalacağını,

performansının düşeceğini ve emek-getiri oranının yeniden denge durumuna ulaşacağını ifade etmektedir. Konuyla ilgili olarak Festinger (1957) da emek-getiri dengesinin kişiden kişiye değiştiğini dolayısıyla algılanan söz konusu dengenin, esasında psikolojik bir durum olduğunu iddia etmektedir. Bu bağlamda emek-getiri dengesinin birbirine eş değer olduğuna ilişkin algının bireyde yer etmesi durumunda eşitlik, aksi halde ise eşitsizlik algısının varlığından söz edilmektedir. Adams'a (1963) göre emek-getiri dengesinin sağlanabilmesi durumunda işgörenin mesai arkadaşlarıyla uyumundan, dengenin olmadığı iş ortamlarında ise uyumsuzluğundan bahsedilmektedir. Kısaca söz konusu dengenin tutturulabilmesinde kişinin diğer mesai arkadaşlarıyla yapacağı öznel karşılaştırmalarda, eşitlik algısı oldukça önemlidir.

Bu kapsamda, lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi odağına alan Lider Üye Etkileşimi Kuramında, grup içi ve grup dışı ayrımının yapılması sonucunu doğuran ilişkilerin tamamında, eşitlik algısı belirleyicidir. Bir ast, işgören olarak kendisine eşit davranılmadığını düşünüyorsa görev tanımı haricinde hareket etmez ve liderin yakın çevresi olarak düşünülecek iç gruba dahil olmaz. Tam tersi durumda ise çalışan elde ettiği kazanımın gereği ve idamesi maksatlı olarak çok daha fazla emek sarf eder, mevcut konumun ve düzeninin devamını sağlamak için mücadele eder. Dolayısıyla Dansereau ve arkadaşlarının (1975), liderin takipçilerinin tamamına aynı şekilde yaklaşmadığı, maiyetinin tamamına benzer tepki vermediği iddiası, esasında eşitsizliğe atıfta bulunmakta ve lider-takipçi ilişkisindeki eşitlik-eşitsizlik algısının, var olan etkileşimin kalitesini etkileyen önemli bir faktör olduğuna işaret etmektedir.

1.2.2.3. Rol kuramı

Rol Kuramı, Linton (1936), Gross ve arkadaşları (1958) ile Kahn ve arkadaşlarının (1964) çalışmalarında ileri sürdükleri kavramsal açıklamalara kadar indirgenebilir. Kişinin toplum içerisindeki konumuna dair normatif beklentilerle uyumlu davranış olarak ifade edilebilecek Rol Kuramı, sosyal hayata ilişkin davranış kalıplarına ve ilgili roller üzerine yoğunlaşır ve rolleri açıklar (Sürücü, 2021: 263). Lider üye etkileşimi de lider ve takipçisi arasındaki ilişkiye, karşılıklı beklenti ve davranış kalıplarına odaklandığına göre bu noktada Rol Kuramı ile benzeştiği ifade edilebilir (Matta ve diğ., 2015).

Graen (1976), lider üye etkileşimi kapsamında ast üst arasındaki ilişkinin gelişiminde rol yapma sürecinin oldukça önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Rollerin gerek astlar gerekse lider tarafından eksiksiz yerine getirilmesi durumunda, kaliteli lider üye etkileşiminden söz edilebileceği ifade edilse de bazı durumlarda lider ve takipçisi arasında algılardan kaynaklı olarak anlaşmazlıklar da ortaya çıkmaktadır (Matta ve diğ., 2015). Bu tip anlaşmazlıklar, rollerin belirsiz ya da eksik tanımlandığı koşullarda veya astın farklı rol ihtiyacı, isteği ve hedefi olması durumunda ortaya çıkmakta, zira ast, liderinin elindeki kaynakla beklentisini karşılayamayacağına inanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Kısaca Rol Kuramında da ifade edildiği üzere roller ve rollere ilişkin beklentiler arasında uyumsuzluk olması halinde, lider ve takipçi arasındaki etkileşimi sağlayan iletişim sekteye uğramaktadır. Dolayısıyla lider ve astları arasında tesis edilmesi hedeflenen kaliteli etkileşim için lider ve takipçilerinin rol algısı belirleyicidir. Kaliteli etkileşim durumunda rol, algı ve beklentilerin uyumundan, aksi durumda ise uyumsuzluk ve hedeflenenden uzak lider üye etkileşim düzeyinden söz edilebileceği değerlendirilmektedir.

1.2.2.4. Beklenti kuramı

Vroom'a (1964) göre işgörenin yaptığı işten elde edeceği doyum ve neticesinde başarılı olup olmaması, çalışan olarak davranışlarının ödüllendirilmesi ya da ödüllendirilmemesine göre değişmektedir. Kurama göre çalışan sorumluluklarını yerine getirirken harcadığı emek karşılığında elde etmeyi umduğu beklentiyle motive olmaktadır. Kuramın lider üye etkileşimiyle ilgisi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Lideriyle kaliteli etkileşim düzeyi yakalamış işgörenin, örgüte ait kaynaklara ve bilgiye diğerlerine nazaran çok daha kolay erişeceği (Walumbwa ve diğ., 2011) tespitinden hareketle, kaliteli etkileşim düzeyi yakalamış çalışanın daha fazla getiri beklentisi içerisine girmesi de makul kabul edilmektedir. Öte yandan lideriyle etkili bir iletişim ortamı olmayan çalışanın, mevcut kaynak tahsisinde diğerlerine nazaran geride kalacağı için başarı arzusunun ve ödüllendirilme beklentisinin de aynı oranda düşük olacağı değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, çalışanın lideriyle tesis edeceği etkileşimin kalitesine paralel beklentilerinin de şekilleneceği düşünülmektedir. Kaliteli bir etkileşim düzeyi yakalayamayan astın beklentisinin düşük olacağından hareketle, liderin taleplerine kayıtsız

kalması, verilen görev için çaba harcamaması ve hatta liderin beklentisi dışında hareket etmesi söz konusu olabilmektedir.

Bu noktaya kadar anlatılanlardan hareketle lider üye etkileşiminin ikili ilişkiye dayalı bir kuram olduğu anlaşılmaktadır. Kavram, çift yönlü oluşunun da etkisiyle araştırmacılar için ilgi odağı olmayı sürdürmekte ve konuya yapılan eklemeler aralıksız olarak devam etmektedir. Zira 2020 yılı içerisinde lider üye etkileşimine yönelik olarak 200'den fazla araştırma yapılmıştır (Sürücü, 2021: 265). Bu kapsamda incelemelerin yoğunlaştığı bir diğer konu ise lider üye etkileşimi kavramının boyutlarının ortaya çıkarılmasına yönelik olanıdır. Aşağıda boyutlara yönelik icra edilen çalışmalara kısaca değinilerek kavramın, ilgi alanı olarak belirlenen konumuz değişkenleriyle ilişkisi daha anlaşılabilir hale getirilmeye çalışılmıştır.

1.3. Lider Üye Etkileşimine Dair Boyutlar

Lider üye etkileşiminin araştırmalarda değişken olarak kullanılabilmesine yönelik ölçek geliştirme çalışmaları ve kavramın boyutlarına ilişkin değerlendirmelere rastlanmaktadır. Bu konuda son döneme kadar bilim insanlarının hem fikir olduğunu ifade etmek pek mümkün değildir. Temel görüş farklılıklarının kaynağı olarak da pek çok bilim insanının lider üye etkileşimine farklı bakış açısıyla yaklaşmış olması gösterilmektedir.

İş ortamında lider üye ilişkisi, başlangıçta ikili arasındaki etkileşimi esas almak suretiyle tek boyutlu bir kavram olarak ileri sürülmesine rağmen, lider üye etkileşiminin çok boyutluluğu Katz ve Kahn'nın (1978) Rol Kuramı ve Kahn'a (1964) ait Sosyal Mübadele Kuramına kadar uzatılmaktadır. Katz ve Kahn'ın (1978: 43) çalışmasında rol için "*...her personelin tanımlanmış görev ilişkisi kapsamında sergilemesi beklenen ve standardize edilmiş davranış örüntüsü...*" tanımlaması yapılmıştır. Benzer şekilde rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları (Kahn ve diğ., 1964) da role dair çok boyutlu özelliği desteklemektedir. Bahse konu iki kuramın yardımıyla tek boyutlu yaklaşımın, kavramı tam olarak ifade etmediği düşünülmeye başlanmış ve bu doğrultuda lider üye etkileşiminin boyutlarına yönelik ilk soru, Dienesch ve Liden (1986: 624) tarafından ortaya atılmıştır. Araştırmacılar sorunun cevabı olarak kavramın çok boyutlu olduğunu ileri sürmüşler, "Algılanan Katkı, Bağlılık ve Arzu" olarak boyutları adlandırmışlardır. Takip eden dönemde Graen ve UhlBien (1995) de kendi araştırmalarına dayanarak lider üye

etkileşiminin, “Saygı, Güven ve Görev Bilinci” olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir.

Örgütsel davranışa ait diğer kuramlarda olduğu gibi kurama ait kavramların çok boyutlu olarak düşünülmesi, görgül araştırmalarla sınanması hem kavram ve kuramın anlaşılmasını hem de örgütsel ve bireysel sonuçlarla ilişkilerinin değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Lider üye etkileşiminin çok boyutlu olarak düşünülmesinin ve üzerinde çalışılmasının bir diğer önemi, etkileşime dair düzeyin (yüksek, düşük) oluşmasına neden olan hususların neler olduğunun belirlenmesinin kolaylaştırıcı olmasıdır (Sürücü, 2021).

Bu bağlamda lider üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunun kabulü ve devamında boyutlara ilişkin yapılan çalışmalarda bahsi geçen 3 boyutun en az üç etkileşime imkân tanıdığı (Schneider, 1983) iddiasından bahsedilmesi önemlidir. Lider ve takipçileri arasındaki etkileşimde karşılıklılık kavramı öne çıkmaktadır. Zira, tarafların karşılıklılık anlamında birbirlerini desteklediği ve bu desteğin ortaya çıkması muhtemel sonuca etki edeceği ifade edilmektedir. Wortman ve Linsenmeier’a (1977) göre görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirdiği izlenimi edinilen astlara yönelik üstler çok daha olumlu yaklaşmakta, performansı ödüllendirmekte ve bu sayede astın etkileşime çok daha fazla katkı sunma imkânı yaratılmaktadır. Bu da lider üye etkileşiminin heyecan ve arzu boyutuna olumlu katkı sunmaktadır. Bir diğer etkileşim şeklini ifade etmek için lider üye etkileşiminin değerlendirici niteliği esas alınmış ve hale etkisiyle (Cooper, 1981) boyutlar arasındaki korelasyonun yükseldiği tahmininde bulunulmuştur. Son olarak ise özellikle bazı lider ve takipçi ilişkisinde boyutların, astlar tarafından düşük iş katkısını yüksek bağlılık göstergesi tavrırlarla telafi edici olarak kullanıldığı ifade edilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 626).

Çalışmalarda lider üye etkileşiminin iş ilişkileri üzerine inşa edilme gayreti de dikkat çekmektedir. Graen ve UhlBien’in (1995) vurguladığı gibi lider üye etkileşimi, kişisel ya da arkadaşlık ilişkileri kapsamında ziyade lider ve takipçileri arasında sağlıklı bir ilişki için var olması gereken güven, saygı ve karşılıklı görev bilinci üzerine inşa edilmiş ve bu anlamda ister ast olsun ister üst, işgörenin profesyonel yetkinliklerinin tezahürü anlamında değerlendirilmiştir. Bu noktada Liden ve Maslyn’in (1993) lider üye etkileşimini kişisel iletişim, beğenme ve hoşlanma temeline dayandırmaya çalıştıkları da eklenmelidir.

Lider üye etkileşiminin iş ortamında gerçekleşen, sosyal anlamda bir alışveriş ilişkisi olduğu düşünüldüğünde kişisel beğeniye dayalı kabulün, konuyu ve etkisinin değerlendirilmesi anlamında araştırmacıları kısıtlama potansiyeli taşıdığı ifade edilebilir. Ayrıca liderlik, yöneticilikten ya da idarecilikten farklı bir konu olarak değerlendirilecekse, iş ortamındaki sosyal etkileşimin, ast ve üstler arasındaki her türlü ilişkinin ve yine ast ve üste dair her türlü tutum ve davranışın, daha iyiye ulaşabilmek adına ilişkiye yönelik olumlu gelişim çizgisi dahilinde düşünülmesi lüzumu da ortadadır. Kısaca üst ya da ast, amir ya da memur, lider ya da takipçi, sınıflandırma ne şekilde yapılırsa yapılsın ve süreç içindeki aktörlerin birbirlerine karşı tutumları ne olursa olsun, lider üye etkileşimi kapsamında etkili ve kaliteli etkileşime dönük örgütsel anlamda standartların belirlenmesi, personelin karakterinden, tutum ve davranış özelliklerine kadar doğru tespitlerin yapılabilmesi ve muhtemel etkinin tasarlanarak iş ve teşkilatlanmaya ilişkin planlamanın uygulanması, örgütün menfaatleri adına oldukça önemlidir. Dolayısıyla da boyutlandırmaya yönelik çalışmalarda ilerleyen dönemde mevcut üç boyuta, “profesyonel saygı” (Liden ve Maslyn, 1998) da eklenmiş, takip eden dönemde söz konusu 4 boyut kabul görmüş ve lider üye etkileşimi; katkı, bağlılık, etki ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan bir yapı olarak incelenmeye başlanmıştır.

1.3.1. Katkı

Katkı, Dienesch ve Liden (1986) tarafından eyleyenin karşılıklı hedeflerine uygun olarak icra ettikleri görev ve sorumluluklarının şekli ve nitelik algısı olarak ifade edilmiştir. Tanımda karşılıklılıktan bahsedilse de liderden daha çok takipçinin tutum ve davranışlarının öne çıkarıldığını vurgulamak önemlidir. Kısaca her bir astın işi ile ilgili çalışmalarının sürece kattığı kalite ile ilgili bir kavramdır.

İş ile ilgili çalışmaların kalitesine dair yapılan değerlendirmelerde kritik husus, ast konumundaki işgörenin görev tanımının ötesinde iş yapıp yapmadığı ve görevin icrasına ilişkin sorumluluklarda gönüllü olup olmadığıdır. Bu süreçte görevin icrasına yönelik lider tarafından tahsis edilecek kaynaklar da astın görevini başarıyla tamamlamasını kolaylaştıracak olması sebebiyle önemli bir diğer husus olarak öne çıkmaktadır. Liderin astına sağladığı kaynaklar; bütçe desteği, malzeme ve teçhizat gibi fiziksel olmasının yanında, astın ilgisini çekecek görevler de olabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

Kendisine daha uygun kaynak tahsis edilen astın, liderinin verdiği vazifeyi çok daha iyi yapması ve lideriyle arasındaki etkileşimi, kalite anlamında daha yukarı çekmesi beklenmektedir. Dolayısıyla da lideriyle kaliteli etkileşim düzeyi tutturana takipçinin görev tanımının ötesinde işleri yapması veya bu tip sorumluluklara gönüllü olması, hayatın olağan akışına da uygun olarak kabul edilmelidir.

1.3.2. Etki

Etki boyutunda, ikiliye tabi tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları duygular, icra edilen işten ziyade, birey olarak etkileşimden kaynaklı birbirlerine karşı duydukları ilgiyle alakalıdır. Lider üye kapsamında değerlendirilecek ast ve üstün karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri, esas olarak ikilinin birbirini beğenmesine dayanır (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Böylesi bir yakınlaşma; öncelikle ilişkinin arzu edilmesi, müteakibinde de ilişkinin oluşması olarak ortaya çıkmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Lider ve takipçisi arasındaki ilginin, lider üye etkileşimi anlamında sürece farklı düzey ve derecede katkı sunması beklenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu anlamda, lider üye etkileşimine iş temelli ilişki penceresinden bakıldığında, etkinin katkı boyutuna göre daha az rol oynayacağı düşünülmektedir. Öte yandan, bireyler arası çekicilik ve beğenin ön plana çıkarıldığı lider üye etkileşiminde ise etki boyutunun belirleyici olacağı sonucuna ulaşmak zor değildir. İş dışı ilişkisi gelişmiş, birbirine karşı beğeni düzeyi yüksek lider ve üyenin, birbirlerine karşı çok daha hoşgörülü, iş dışı ya da görevle alakalı problemlerde birbirlerine çok daha fazla destek oldukları, beğeni ya da hoşlanmanın liderin astının iş performansını değerlendirmesinde önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Ulaşılan tüm bu sonuçlardan hareketle etki boyutunun, iş dışı ilişki kapsamındaki etkileşimle alakalı olması, beraberinde de sevgi, saygı ve güven gibi kavramları ihtiva etmesi sebebiyle lider üye etkileşiminin gelişmesinde önemli bir boyut olduğu görülmektedir.

1.3.3. Bağlılık

Lider üye etkileşimi anlamında bağlılık kavramının, ast ve üst ilişkisinin gelişmesiyle ortaya çıkacağı tahminini yürütmek mümkündür. Liderin takipçisiyle yaşadığı

ve emek verilen bir süreç sonunda elde edilen, tarafların birbirine olan yakınlığını göstermesi olarak açıklanan bağlılık kavramı, lider üye etkileşiminin gelişmesi ve sürdürülebilmesinde oldukça kritik rol oynamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Liderin takipçisiyle kurduğu ilişkide, ast konumundaki işgörenin aldığı görevleri layıkıyla yerine getirmesi ve rolünü eksiksiz icra etmesiyle, lideriyle arasında güven ve saygı unsurları gelişmekte neticesinde de bağlılık kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bağlılığın gelişmesiyle maiyet konumundaki ast, görev tanımının ötesinde iş ve sorumluluklara talip olurken, lider de karşılığında kendisine aktarılan kaynak hususunda çok daha cömert davranmaya başlar. Bu durumun, işgörenin örgüt içerisinde kendisini ayrıcalıklı olarak görmesini sağlayacağı ve performansının da aynı yönlü olarak yükseleceği sonucuna ulaşmak güç değildir.

Bağlılık sayesinde liderin takipçilerine vereceği görevin mahiyetinde de değişiklikler olmaktadır. Lider, bağımsız karar verme, inisiyatif kullanma ve sorumluluk almayı gerektiren kritik görevleri, özellikle kendisine bağlı olduğuna inandığı personele verme eğilimindedir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

1.3.4. Profesyonel saygı

Profesyonel saygı boyutu, o ana kadar Dienesch ve Liden (1986) tarafından etki, katkı ve bağlılık olarak ifade edilen lider üye etkileşiminin boyutlandırma çalışmasına, Liden ve Maslyn'in (1998) katkısı olarak öne çıkmıştır. Liden ve Maslyn (1998), lider üye etkileşiminin boyutlandırılması çalışması kapsamında güven, saygı, dürüstlük ve hatta açıklık gibi kavramları da incelemişler ancak profesyonel saygı boyutunun lider üye etkileşiminin dördüncü boyutu olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Lider üye iletişimine taraf personelin birbirini; işini iyi yapan, yetkinlik düzeyi yüksek olarak nitelemesi durumunda, etkileşime çok daha açık ve gönüllü olacağı düşünülmektedir. Zira lider de maiyeti konumundaki takipçi de söz konusu etkileşimden fayda sağlayabileceğine inanmaktadır.

Bu tespitlerden hareketle Rol ve Sosyal Mübadele Kuramından türetilen lider üye etkileşiminin çok boyutlu yapısının, çalışma kapsamında irdelenen sonuç değişkenleri

üzerinde önemli etkisinin olacağı değerlendirilmektedir. Bu sebeple takip eden bölümde, lider üye etkileşiminin örgütsel ve bireysel sonuçları üzerinde fikir yürütülmektedir.

1.4. Etkili Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları

Etkili ve kaliteli bir lider üye etkileşiminin örgütsel ve bireysel anlamda birtakım sonuçlar doğurması beklenmektedir. Nitekim yazında, kaliteli olarak ifade edilen lider üye etkileşiminin, örgütsel ve bireysel sonuçlarla ilintilendirildiği çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Çalışmalarda, lideriyle yüksek düzeyde etkileşim imkânına sahip olan işgörenin performansının ve işine karşı beslediği olumlu duyguların pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Gerstner ve Day, 1997: 835). Lider üye etkileşiminin üst düzeyde olduğu koşullarda hem ast hem de liderin daha yüksek düzeyde iş tatminini deneyimlediği, ikili arasındaki iletişimin çok daha açık ve net olduğu, astın çok daha fazla kaynağa ulaşması nedeniyle iş üstlenme konusunda diğerlerine nazaran çok daha fazla gönüllü olduğu ve çalışma gruplarında etkili işgören olarak öne çıktıkları tespit edilmiştir (Gerstner ve Day, 1997; Sparrowe ve Liden, 2005). Söz konusu sonuçlar lider üye etkileşimi üzerine çalışma yapan pek çok araştırmacı (Dulebohn ve diğ., 2012; Erdoğan ve Bauer, 2014; Martin ve diğ., 2016) tarafından da sınanmış ve lider üye etkileşiminde kabul edilebilir etkinlik düzeyinin yakalanması durumunda örgütsel ve bireysel anlamda olumlu sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

Lider üye etkileşiminin kalitesi yükseldikçe, liderin astına yaklaşımının olumlu anlamda farklılaşması sebebiyle, kökeni Sosyal Mübadele Kuramına (Blau,1964) dayanan lider üye etkileşimi kapsamında ast için lidere karşı sorumluluk ve hatta yükümlülük duygusunun yoğunluklu olarak hissedilmesi sonucunu doğuracağı düşünülmektedir. Bu durumdaki ast, sorumluluklarına çok daha fazla eğilmekte, işiyle bütünleşmesi diğerlerine nazaran çok daha yüksek seviyede olmaktadır. Dolayısıyla lider üye etkileşimi ile işgören performansının karşılıklı bir mübadele olduğu (Quade ve diğ., 2020) da ifade edilmektedir.

Lider üye etkileşimi alanında yapılan çalışmalar, liderin de astlarıyla tesis edeceği kaliteli etkileşimden yarar sağladığını göstermektedir. Özellikle koşulların zorlayıcı, belirsizliğin oldukça yüksek olduğu durumda, sorunların etkili şekilde çözümü anlamında kaliteli lider üye etkileşiminin lidere faydalı olduğu ispat edilmiştir (Bauer ve diğ., 1996). Kısaca etkili bir ast üst ilişkisinin mevcut olduğu örgütlerde hem liderin hem de takipçinin

örgüte ve işine karşı memnuniyet düzeylerinin yükseldiği, bağlılıklarının da arttığı söylenmektedir (Dulebohn ve diğ., 2012). Liderine karşı bağlı olan bir astın örgütüne de bağlı olması (Dulebohn ve diğ., 2012) beklenmektedir. Bağlılığın devamında ise çalışanın işinden tatmin olmasının da hızlandırıcı etkisiyle, işe ve örgüte karşı olumlu tutum geliştirmesi, tahmin edilen sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Yazında konu üzerine ileri sürülenlerden ast üst ilişkisine tabi ikili aktörlerden her birinin bireysel karakteristiklerinin ilişkinin seyrinde belirleyici olduğu ve astın davranışlarının, etkileşimin gelişimine doğrudan sirayet eden faktör olarak öne çıktığı sonucuna ulaşılmaktadır. Önermeler ve sonrasında ortaya atılan tespitlerden, lider-üye yaklaşımının esasında geniş kapsamlı bir liderlik araştırması olduğu görülmektedir. Bu anlamda liderlik sürecine çok daha geniş bakış açısıyla yaklaşan lider üye etkileşiminin, boyutları ve süreç içerisinde yer alan aktörlerin tutum ve davranışları çok daha detaylı değerlendirilmektedir. Lider üye etkileşiminin tam olarak açıklanabilmesi, ilgili örgütsel değişkenlerin ve söz konusu değişkenler üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılabilmesi için lider ve takipçi arasında tam olarak nelerin yaşandığı çözümlenmeye çalışılmaktadır. İlgili çabaların sonucu olarak da liderliğin sosyal özelliklerinin örgütsel çıktılara, görevlendirmelere ve performansa etkisinin (Dienesch ve Liden, 1986; 631) daha kolay anlaşılacağı düşünülmektedir. Aşağıda Tablo 1.1 ile sunulan çalışmalar, son dönemde lider üye etkileşiminin bireysel ve örgütsel sonuçlarını belirlemeye çalışan araştırmalar olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 1.1. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları Üzerine Araştırmalar

Çalışma Adı ve Yılı	Araştırmacı	Odaklandığı İlişki ve Etkileşim
“Leader Member Exchange in A Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes” (2006)	Aryee, S ve Chen, Z.X	LÜE-İş Tatmini
“From Ideal to Real: A Longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories on Leader Member Exchanges and Employee Outcomes” (2005)	Epitropaki, O. ve Martin, R.	
“Employees’ Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction” (2004)	Janssen, O. ve Yperen, N. W.	
“Empowerment in The Hospital Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes” (1994)	Sparrowe, R.T.	

Çalışma Adı ve Yılı	Araştırmacı	Odaklandığı İlişki ve Etkileşim
“Influences of Supervisor Liking of A Subordinate and The Reward Context on The Treatment and Evaluation of That Subordinate” (1990)	Turban, D.B., Jones, A.P. ve Rozelle, R.M.	LÜE-İş Tatmini
“Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on The Effects of A Leadership Intervention” (1984)	Scandura, T. ve Graen, G.B.	
“A Further Test of Leadership Effects Due to Between-Group and Within-Group Variation” (1982)	Vecchio, R. P.	
“Relationship Between Leadership-Member Exchange and Flow at Work Among Medical Workers During The COVID-19: The Mediating Role of Job Crafting” (2023)	Ji, H., Zhao, X. ve Dang, J.	LÜE-Akış Deneyimi
“Workflow Experience in The Light of Leader-Member Exchange and Person-Job Fit Theories” (2022)	Küçük, B.A.	
“Flow at Work: A Self-Determination Perspective” (2017)	Bakker, A.B. ve Van Woerkom, M.	
“Leader-Member Exchange, Work Engagement and Job Performance” (2015)	Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Van den Heuvel, M.	LÜE-İş Performansı
“Employees’ Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction” (2004)	Janssen, O. ve Yperen, N. W.	
“Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, (1997)	Gerstner, C. R. ve Day, D. V.	
“The Manager-Salesperson Relationship: An Exploratory Examination of The Vertical Dyad Linkage model” (1986)	Castleberry, S.B. ve Tanner, J.F.	
“Leader-Member Exchange, Work Engagement and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment” (2020)	Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D. ve Mittal, A.	LÜE-Örgütsel Bağlılık
“Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance” (2019)	Tanskanen, J., Makela, L. ve Viitala, R.	
“Does Leadership Lessen Turnover? The Moderated Mediation Effect of Leader-Member Exchange and Perspective Taking on Public Servants” (2018)	Siyal, S. ve Peng, X.	
“Leader-Member Exchange, Work Engagement and Job Performance” (2015)	Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Van den Heuvel, M.	LÜE-Örgütsel Adanmışlık
“Leader-Member Exchange Fosters Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting” (2017)	Radstaak, M., ve Hennes, A.	
“Organizational Commitment” (1990)	Nystrom, P.C.	

Çalışma Adı ve Yılı	Araştırmacı	Odaklandığı İlişki ve Etkileşim
“The Dual Attachment Concept: A Longitudinal Investigation of The Combination of Task Characteristics and Leader-Member Exchange” (1984)	Seers, A. ve Graen, G.B.	LÜE-Örgütsel Adanmışlık
“Does Leadership Lessen Turnover? The Moderated Mediation Effect of Leader-Member Exchange and Perspective Taking on Public Servants” (2018)	Siyal, S. ve Peng, X.	LÜE-İşten Ayrılma Niyeti
“A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development, Journal of Applied Psychology” (2006)	Bauer, T.N., Erdoğan, B., Liden, R.C., Wayne, S.J.,	
“Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, (1997)	Gerstner, C. R. ve Day, D. V.	
“Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication” (1985)	Ferris, G. R.	
“The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects” (1984)	Vecchio, R.P. ve Gobdel, B.C.	
“Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry: A Study on Effect of Gender” (2018)	Estiri, M., Amiri, N.S., Khajeheian, D., Rayej, H.	LÜE-Örgütsel Vatandaşlık
“Integration of Climate and Leadership: Examination of A Neglected Issue” (1989)	Kozlowski, S.W. ve Doherty, M. L.	LÜE-Örgütsel İklim
“Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective” (1999)	Scandura, T. A.	LÜE-Örgütsel Adalet
“The Folly of Theorizing “A” But Testing “B” A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader Member Exchange Illustration” (2001)	Schriesheim, C.A., Castro S.L., Zhou, X.T. ve Yammarino, F. J.	LÜE-Örgütsel Kontrol
“When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence” (1986)	Scandura, T.A., Graen, G.B. ve Novak, M. A.	
“An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes” (2000)	Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T.	LÜE-Yetki Devri

Bu noktadan hareketle sonraki bölümde, sunulan tabloda da görülebileceği üzere lider üye etkileşiminin önemli sonuçlarından birisi olarak ortaya çıkan işgörene ait iş tatmini konusuna değinilmiştir.

2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenin çalıştığı işin karşılığında örgütünden elde ettiği maddiyata ve bunun yanında icra ettiği görevden aldığı hazzı atıfta bulunmak için kullanılır (Eren, 1998: 145). Özellikle günümüz örgütsel yaşamı dahilinde, dikkat dağıtıcı pek çok faktörle birlikte, işgörenin bu dikkat dağıtıcı unsurların etkisi altında kalması ve sorumluluklarını yerine getirme aşamasında, işine dönük konsantrasyon düzeyinin düşmesi ve işine karşı ilgisinin kaybolması konusu, örgüt yöneticileri için çözümlenmesi gereken temel sorunlardan birisini oluşturmaktadır. Örgütsel ortamdaki dikkat dağıtıcı olarak nitelenebilecek hususlar; teknolojik gürültü, makineleşmede işgörenin sorumluluğunun azalması, çalışma saatlerinin uzaması, iş yerleşkesinin konumu, örgütsel teşkilatlanma, geçim sıkıntısı, küresel sorunlar vb. işgörene dışsal konular olabileceği gibi çalışanın kendi bireysel özellikleri ve duygusal durumu ile ilgili de olabilir. İşte iş tatmini tam da bu noktada devreye girmekte ve dikkate alınması zaruri bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Zira, iş tatmini işe dönük olumlu duygulara atıfta bulunmakta ve bu duyguların ortaya çıkardığı tutumu ifade etmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 84). Başka bir tanıma göre ise kavram, bireyin yaptığı işe yönelik hissettiği duygu ve tutumlarının açıklanmasıdır (Aşan ve Özyer, 2008: 135). Kısaca iş tatmini, “işgörenin işine karşı hissettiği mutluluk”tur (Hackman ve Oldham, 1975). Çalışmada yer verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş tatmini, işgörenin işi, örgütsel sorumlulukları ve ortaya konan çıktı anlamında olumlu değere işaret etmektedir.

İşgörenin yaptığı işten haz alması içinde yer aldığı örgüt açısından da olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Davis, 1988; Marion, 2002). Çalışanın işinden haz duyması; sorumluluk olarak kendisine verilmiş görevin, kişi için mutluluk kaynağı olması durumunda geçerlidir. Dolayısıyla da yazın taramasında, icra edilen işten tatmin olunmasının sebepleri üzerine yapılan çalışmalara sıklıkla rastlamak mümkündür (Locke, 1976; McFarlin ve Sweeney, 1992). Hatta işgörenin iş tatmin tutumu örgütsel değer olarak dahi belirtilmektedir (Cho vd., 2007; Ensher vd., 2001). İş tatmini üzerinde bu derece sıklıkla durulması, işe dair olumlu sonuçların dayandığı noktanın, işgörenin işinden tatmin

olması haline endekslenmesinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür (Yousef, 1998: 184).

İş tatminiyle eyleyenin işine yönelik his ve tutumlarına (Greenberg ve Baron, 2000; Spector, 1997) atıfta bulunulmasının yanında kavramın; işgörenin fiziksel ve duygusal yanına da hitap ettiğinin vurgulanması önemlidir (Oshagbemi, 2000). İşgören, örgüt içerisinde sorumluluklarını yerine getirdiği oranda, örgütün bir parçası olarak vakit geçirdiği sürenin artmasıyla yani işine yönelik tecrübesi çoğaldıkça (Erdoğan, 1996: 231) işine karşı duyguları olumlu ya da olumsuz yönde değişebilmektedir (Davis, 1988). Haliyle olumlu yönde gelişen duygular iş tatminini, olumsuz olanları ise iş tatminsizliğini beraberinde taşımaktadır (Vroom, 1964).

Bu noktada iş tatminsizliğinin ya da işinden tatmin olamama halinin işgören devri konusunda kilit konumda olduğunun ileri sürüldüğü (Bluedorn, 1982; Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979; Steers ve Mowday, 1981) pek çok araştırmanın olduğu da eklenmelidir. Bahsi geçen araştırmaların tamamında iş tatmini, yetişmiş eleman kaybının engellenebilmesi için ortaya atılan modellerin her birinde merkezi konumda bulunmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986). Dolayısıyla örgütler için işgörenin olumlu tatmin duygu durumunun oluşturulması ve idamesinde örgütsel faktörler içinde değerlendirilebilecek sağlıklı ve güçlü tesis edilmiş lider üye etkileşiminin sağlanmasının her iki taraf ve nihayetinde örgüt için önemli bir değer olarak düşünülmesi mümkündür. Çünkü iş tatmini kavramı ile işgörenin görevini icra ettiği, belirlenmiş bir görev çevresinden (Mowday, Porter ve Steers, 1982) söz edilmektedir. Bu kapsamda iş tatmininin de içinde sayıldığı, işgörenin işine karşı tutumlarının oluşmasında, belirlenmiş görev çevresi dahilinde eyleyenin görevi kapsamında etkileşim içerisinde olduğu diğer çalışanlarla tesis ettiği etkileşim oldukça önemlidir (Salancik ve Pfeffer, 1978).

İş tatmininin; duygusal, işgörenin yaptığı işe göre edindiklerini değerlendirdiği mantıksal ve beraberinde işgörenin işine karşı çeşitli tutumlarını da ihtiva eden bir noktaya işaret ettiğinin hatırdı bulundurulması gereklidir (Luthans, 1995:3). Çalışan memnuniyetinin en üst seviyede ifadesi olarak kavramsallaştırılan iş tatmini, işgörenin sorumluluklarını en yüksek verimlilikle yerine getirmesi ya da performansının yükseltilebilmesi için kritik bir faktördür (Maltzer ve Renzl, 2007). Bu sebeple de iş tatminini etkileyen hususların tespit edilebilmesi ve uygun tedbirlerin alınabilmesi örgütsel verimliliğin artırılabilmesi adına önemlidir. İş tatmininin, işgörenin yaptığı işe karşı

sergilediği tutumlardan anlaşılacağı düşüncesinden hareketle, tatmin duygusu yüksek olan bireyin, işine (Robbins 2000: 20) ve iş ortamındaki diğer aktörlere karşı olumlu tutum geliştireceği düşünülmektedir. Bir başka ifadeyle iş ortamı ve iş ortamındaki aktörlerle ortak nokta olarak ifade edilen olumlu değerleri yükselten, etkileşimi artıran ve kaliteli ilişki seviyesini yakalayabilen eyleyenin iş tatmini, bu durumdan olumlu etkilenmektedir. İş tatmininin bireyin işine karşı olumlu tepkisi (Oshagbemi, 2000) olduğu düşüncesi temel alındığında, eyleyenin söz konusu olumlu duygu seviyesine yükseltilebilmesinin yollarının düşünülmesi son derece normaldir. Kavramın çok boyutlu olması, işgörenin tatmin duygusu için de çok boyutlu düşünülmesini zorunlu kılmaktadır. Zira bir personel, örgüt içinde yaptığı işin, kendisine kazandırdığı olumlu yeteneklerden, ücretinden ve iş ortamından memnuniyet duyarken diğer hususlardan hoşnut olmayabilir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 202). Günümüzdeki genel kabul, işgörenin memnuniyet duyduğu ve iş tatmin duygusunu edindiği işine dair hususlarla, tatminsizliğinden söz edilebilecek konular arasında denge kurduğu ve bu sayede işine karşı topyekûn bir iş tatmini geliştirdiği (Hoppock, 1935) ya da bahsi geçen dengeyi kuramamasından veya tatminsizliğe yönelik hususların ağır basmasından kaynaklı iş tatminsizliği yaşadığıdır. Bu sebeple de bir işgörene ait iş tatmin düzeyinin, iş boyutlarına ilişkin tatmin ve tatminsizlik skalası üzerinde bir fonksiyon (Kalleberg, 1977: 127) olduğu düşünülmektedir.

İş tatmini; sorumluluk, görev çeşitliliği, iletişim gerekleri gibi iş ve çalışma ortamına dönük hususlarla doğrudan ilişkilidir (Hackman ve Oldham, 1980). Yine işgörenin devamsızlık halinin (Keller, 1983), işinde terfi alamaması ve hatta tenzili rütbeye tabi tutulmasının (Farkas ve Tetrick, 1989) ya da üretim karşıtı davranışların (Gottfredson ve Holland, 1990) da en temel kaynağı olarak iş tatminsizliği gösterilmektedir. Bu anlamda iş tatmini sıralanan özelliklerinin yansımaları olarak iş koşulları, örgütsel ve bireysel çıktılara etki etmesi kabiliyetiyle örgütsel davranış alanında öne çıkan değişkenlerden birisi haline gelmiştir.

İş ve iş ortamı ile ilgili hususların iş tatminine etkisinden bahsederken Hackman ve Oldham'ın (1975) iş karakteristikleri yaklaşımından da söz edilmesi elzemdir. Zira, bahsi geçen yaklaşım kapsamında Hackman ve Oldham, işe dair; beceri çeşitliliği, görevin kapsamı, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olmak üzere beş alt boyut tanımlamıştır. İş karakteristikleri modeline göre işe yönelik olumlu tutum geliştirilebilmesi ve bunun kalıcı kılınabilmesi için üç temel husus ileri sürülmüştür: İlk olarak işgören, sorumluluğuna

verilen işin sonuçlarını öngörebilmeli, devamında işin sonuçları hakkında sorumluluk hissedebilmeli ve son olarak işin değer kazandırıcı anlamlı bir iş olduğuna inanabilmelidir (Sun, 2002). Yaklaşım ile sayılan hususlardan bir tanesinin eksik kalmasının iç motivasyonu olumsuz etkilemesi ve bunun da iş tatminine olumsuz yansımalarının olması beklenmektedir.

İş tatmini konusu üzerine yapılan araştırmalarda bireyin işine dönük beslediği duygu ve düşüncelerinin oluşmasında, iş ortamında sarf edilen çabaya karşılık gerçekleşenler hakkında kendi öz bilincinde yaratılan algının yeri büyüktür (Sun, 2002). Algının işgörende yerleşmesi sürecinde ise eşitlik değerlendirmesinin, örgütsel ortamın, sorumlulukların kıymetinin, yapılan iş ile üretilen değer niteliğinin derecelendirmesinde ast üst ilişkisi ve etkileşiminin kalitesinin önemli bir belirleyici olduğu tahmininde bulunmak zor değildir. Zira iş tatmini, işe karşı bireyin bilincinde yer etmiş tüm duygu, düşünce, tutum ve davranış olarak tanımlandığında, bu denklemde duygunun ve tutumun gelişmesi sürecinde, bireyin iş ortamında tesis ettiği ilişkilerin dışarıda bırakılması mümkün değildir. Sunulan tespitin doğrulanmasına yönelik olarak, Vroom'un (1964) iş tatmininde; iş, çalışanlar ve örgüt ile sağlanan uyumun oldukça önemli olduğu değerlendirilmesi gösterilebilir. Örgüt içinde iş tatminine sahip işgörenin, işini ve sorumluluklarını daha çok benimsediği, işine karşı çok daha saygılı olduğu ve kendisini kıymetli hissettiği (Özpehlivan, 2018) görülmektedir.

İş tatmini değişkeninin incelenmesi ve kavrama ilişkin bilgi çerçevesinin genişletilebilmesi adına iş çevresine çok daha detaylı değinilmelidir. Bu anlamda iş çevresi bağlamı, içerisinde iş ve görev özelliklerinin, örgütsel ayırt edici hususların ve çalışan karakteristiğinin de olduğu çok boyutlu bir kavramdır (Rousseau, 1978). Bu boyutların tamamının bir araya gelmesi ve değerlendirilmesiyle, o örgüte özgü bir çevre ve işgören grubundan söz edilebilir (Naumann, 1993). İş çevresi bağlamı içindeki faktörlerin değerlendirilmesi alanında iş karakteristikleri ve daha geniş anlamda örgütsel özelliklerin incelenmesi bir adım öne çıkmaktadır (Naumann, 1993). Mowday, Porter, Steers'ın (1982) ve Lock'un (1976), iş tatminine dair yaptıkları tanımda, özellikli bir görev çevresine atıfta bulunmaktadır. Bu atıfların bir sonucu olarak ise iş ve görev karakteristiği üzerine çok sayıda görgül araştırma yapılmış ve ilgili hususlar iş tatmininin destekleyicisi olarak sunulmuştur (Glisson ve Durick, 1988). Bu anlamda rol belirsizliği (Bedian ve Armenakis, 1981), yetenek çeşitliliği (Hackman ve Oldham, 1975) ve görev karmaşıklığı (Gerhart,

1987) gibi örgütsel hayatla ilgili konular, iş tatmininin tespit edilebilmesinde önemli kavramlar olarak öne çıkmıştır.

Bahsedilen örgütsel hayat içerisinde çalışanların işe dönük tatmin duygusu, iş hayatını verimli ve huzurlu kılacak olması sebebiyle önemli bir yerde konumlanmış vaziyettedir. Dolayısıyla da örgüt ve davranış alanında çalışan araştırmacılar için iş tatmininin sağlanması için gerekli olan koşullar, bu olumlu duygu düzeyinin yakalanabilmesinin öncülü ve ardılı için tahminler, ilgi odağı olmaya devam etmektedir. İş tatmininin var olup olmadığı ya da nasıl yükseltilebileceği veya iş tatmin duygusu gelişmiş personele sahip olmanın yolları, örgütler için ekonomik bir anlam da içermektedir (Oshagbemi, 2000: 331). İş tatminine sahip işgörenin çoğunluğu teşkil etmesi, o örgütte verimli bir çalışma ortamının yaratıldığının anlaşılabilmesi adına önemli bir göstergedir (Toker, 2007). İş tatminsizliğinin yaygın olması ise işgücü devrini beraberinde getirmekte (İşcan ve Sayın, 2010) bu da örgüte, ekonomik anlamda maliyetlerin yükselmesi olarak geri dönmektedir. Ek olarak iş tatminsizliğinin yaygın olduğu örgütlerde, işgücü devir hızının yüksek olmasının diğer çalışanların performansını da olumsuz etkilemesi beklenmektedir. Zira hem ast hem de üst olarak işgören, çalışma arkadaşı devamlılığının sağlanamaması dolayısıyla uyum ve iletişim sorunu yaşamaktadır.

İş tatmini konusunda örgüt yönetiminin dikkat etmesi gereken hususlar, iki faktör altında toplanmaktadır. Bunlardan ilki; yapılan işin niteliği, rekabet ortamının yaratılıp yaratılamaması, çalışma koşulları, amir konumundaki personelin astına karşı tutumu, iletişim, uygulanan denetim tarzı gibi örgütsel faktörler (Akıncı, 2002) diğeri ise kişilik özellikleri, çalışanın eğitim düzeyi, medeni hali, meslekte geçirdiği süre, cinsiyeti ve yaşı gibi bireysel faktörler olarak sıralanmaktadır (Polatçı ve diğ., 2019). Dolayısıyla örgütün tasarım anından itibaren planlayıcılar, kaliteli ast üst etkileşimi de dahil çalışan tutum ve davranışları için son derece önemli olduğu görülen, örgütsel ve bireysel faktörler üzerinde de düşünmeli ve yapılacak işe en uygun işgöreni istihdam etme hususuna özel önem vermelidirler.

İş tatmininin ortaya çıkması ya da tatminsizlikten söz edilmesinde eyleyene ait kişilik özellikleri önemli belirleyicilerdendir (Furnham ve diğ., 2005: 6). Kişilik özellikleri, örgüt içinde ast üst münasebetinin şekillenmesinde de önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla hem iş tatmini hem de arzu edilen kalitede lider üye etkileşimi için bireye ait kişilik özellikleri muhakkak dikkate alınmalıdır. Bireyin kişilik

özellikleri hem kişinin yapmak istediği işi seçiminde hem de kendisini istihdam eden örgütün işe alım kararında belirleyicidir. Bu noktada yapılan işin işgörenin kişiliğini etkilediği ve işgörenin de kişiliği vasıtasıyla iş ortamında etki bıraktığı (Sudak ve Zehir, 2013) tespiti önemlidir. Zira söz konusu etki içerisine çalışanın lideriyle kuracağı etkileşiminin de dahil edilmesi gerektiği açıktır. Kişilik özelliklerine göre bireyler, hangi işe uygun olduğuna yönelik kendi iç muhasebelerini yaparak hayatlarının işe hazırlık dönemini geçirmektedirler. Bu noktada bireye ait kişilik özelliklerinin, kişinin önündeki iş fırsatlarını değerlendirme aşamasında işe dair olumlu ya da olumsuz duyguların belirmesi şeklinde kendini hissettirdiği (Schneider ve Dachler, 1978) tespiti dikkate alınmalıdır. Kişiliğine uygun iş seçimini yapabilmiş ya da kişiliğinin uygun olması sebebiyle örgütü tarafından istihdam edilmiş çalışanın hem lideriyle tesis edeceği etkileşimin hem de iş tatmininin, pozitif yönlü bir ilişki içerisinde bulunacağı tahminini yapmak mümkündür. Düşünceyi destekleyen bir araştırma, Judge ve arkadaşları tarafından (2002) yapılmış; birey ne kadar yumuşak başlı, dışadönük ve dengeli bir duygu durumuna sahipse o derece yüksek iş tatminini yaşadığı ileri sürülmüştür. Diğer bir çalışmada ise kendisine güvenen ve rakipleriyle mücadele etmekten hoşlanan bireylerin iş tatmininin çok daha yüksek olduğu (Sıgır ve Basım, 2006), A tipi kişilik özelliklerine sahip olup olumsuz duyguları yoğun yaşayan işgörenin ise iş tatmininin düşük olduğu tespit edilmiştir (Dipboye, Smith ve Howell, 1994). Bahsi geçen çalışmalarda kişilik özelliği itibarıyla pozitif yönü ağır basan, uyumlu çalışanın, üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla etkili iletişim kurduğu ve iş tatmini anlamında diğerlerine nazaran çok daha ilerde olduğu değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında iş tatmininin örgüt içinde kurulan ilişkinin kalitesinden etkilenip etkilenmeyeceği hususuna verilecek cevapla, yazında şu ana kadar bu alanda çalışılan konuların eksikliğinin de kapatılabileceği düşünülmektedir.

İlk etapta iş tatmin duygusunun gelişmesinde çalışma koşullarının temel unsur olduğu düşünülse de Staw ve Ross'un (1985) kişilik özelliklerinin iş tatmini konusunda çalışma koşullarından çok daha baskın olduğu iddiasıyla, iş tatmininin örgütsel koşulların değerlendirilmesinde kullanılması argümanı zarar görmüştür (Dormann ve Zapf, 2001: 484). Ancak iş tatmininin salt kişilik özellikleri ile ilişkisinin kurulması ve bu irtibata dönük tatmin edici verilere ulaşıldığının iddia edilmesiyle diğer bağlamsal faktörlerin denklemin dışında bırakılması ise konunun oldukça dar bir kapsam içine sıkıştırıldığını düşündürebilir. Nitekim kişilik özellikleri-iş tatmin ilişkisi üzerine ortaya konulan mekanizmanın hemen akabinde konuya eleştirel yaklaşımların boyutu dikkat çekicidir

(Arvey ve diğ., 1989; Bouchard ve diğ., 1992; Cropanzano ve James, 1990; Davis-Blake ve Pfeffer, 1989). Yazında eleştirilerle birlikte, iş tatmininin çok daha iyi anlaşılabilmesi üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda, hangi örgütsel ortamda işgörene ait iş tatmin duygusunun olumlu anlamda geliştirilebileceğine yönelik tespitlere yer verilmeye başlanmıştır. Bu noktada yöneticinin, örgütsel ortamın tasarımı ve etkin işlerliği için önemli bir unsur olduğu ve işgörenin ilk kademe amiri üzerinden örgütü ve işi hakkında değerlendirme yaptığı akılda bulundurulmalıdır. Bir başka ifadeyle lider-takipçi ilişkisi, örgütsel ortama ilişkin algının şekillenmesinde önemli bir yer işgal etmektedir. İş tatmininin şekillenmesinde de bireyin kişilik özelliklerinin yanında liderle etkileşim neticesinde işgörenin bilincinde yer eden bu algı muhakkak dikkate alınmalıdır.

Çalışanın iş tatmini için gerekli olan uygun mekanizmaları ortaya koymak, konunun örgüt, birey, örgüte ve bireye dair özellikler gibi ilişkili olduğu sahaya yönelik kapsamlı değerlendirmelerle mümkündür. Bu bağlamda, lider-takipçi ilişkisinin önemi, yukarıda sunulan faktörlerin tamamına etki etme potansiyeli nedeniyle ayrı bir önem yüklenmek suretiyle incelenmelidir. Zira lideriyle etkin bir iletişim düzeyi yakalayamayan işgörenin, iş tatmin duygusuna sahip olmamasının yaratacağı personel devir hızının artması, işe gelmeme halinin çoğalması, üretim karşıtı davranışların yoğunlaşması gibi örgütsel verimliliği olumsuz etkileyen konuların, iş tatmin tutumunun geliştirilmesiyle örgütler için sorun olmaktan çıkması (Carsten ve Spector, 1987; Brayfield ve Crockett, 1955) konuya özel olarak değinilmesi için yeterlidir. Bir başka ifadeyle çalışanın iş tatmini, salt kişilik özellikleriyle şekillenebilecek bir duygu durumuna indirgenmemeli, bağlam, örgütsel yapı ve liderle ilişkiler dahil tüm faktörler konunun incelenmesinde dikkate alınmalıdır.

İş tatmininin ilişkili olduğu değişkenlerin ortaya çıkarılması, işgörene ait iş tatmin tutumunun öncülleri ve ardıllarının tespiti adına önemli bir adımdır. Bunun yanında iş tatminini etkileyen önemli faktörlerin belirlenmesi ve söz konusu faktörlerin işgörenin tatmin duygusunu ne şekilde etkilediğinin anlaşılabilmesi için de çalışılmış, yazında pek çok araştırma mevcuttur (Lu vd., 2005). Söz konusu incelemelerde, yukarıda da değinildiği üzere eyleyene ait iş tatmininin bireysel, örgütsel ve çevresel koşullardan etkilendiği tespiti yapılmış ve kavrama dönük boyutlandırma çalışmaları tamamlanmıştır. Bu bağlamda Smith, Kendall ve Hulin (1969), iş tatmini için beş alt boyut tanımlamıştır. Bu boyutlar; işin kendisi, yapılan iş karşılığında alınan ücret, işin eyleyene sunduğu terfi imkânı,

yönetim ve çalışma arkadaşları olarak listelenmiştir. İş tatminine dönük farklı bir alt boyut tanımlama çalışması ise Spector (1985, 1997) tarafından yapılmıştır. Yazarın ilgili çalışmasında boyutlar; işten alınacak haz, iş karşılığı elde edilen ücret, mesleğinde ilerleme fırsatı, yöneticiler, ek imkânlar, muhtemel ödüller, iş süreçleri, mesai arkadaşları, işin kendisi ve iletişim alt boyutlarının birleşimi olarak sunulmuştur. Takip eden bölümde, lider üye etkileşimi-iş tatmini üzerine yapılan çalışmalara geçmeden önce, iş tatmini için genel kabul gören Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından tanımlanmış boyutlara kısaca değinilmiştir.

2.2. İş Tatminine Dair Boyutlar

İnsan kaynakları bakış açısına göre iş tatmini, bireyin yaptığı iş hakkındaki olumlu görüşleridir ki işine dönük bu olumlu hisler, olumlu güdülenme olarak örgütsel işleyişte hayat bulmaktadır (Munir ve Rahman, 2016: 490). İşgören açısından bahsi geçen işe karşı hissedilen olumlu duygular, iş ortamı dahilinde değerlendirilebilecek pek çok unsuru kapsamaktadır. Bu unsurlar içerisinde işgörenin; ücreti (Shaw ve diğ., 1998), yükselme imkânları (Labov, 1997), işten elde edeceği tüm fayda (Alexander, Bloom ve Nuchols, 1994), ast, üst ve akranlarla kurduğu karşılıklı ilişkiler (Capelli, 1992) vb. diğer hususlar, iş çevresi hakkındaki duygu durumunun yerleşmesinde etkilidir. Buradaki en temel husus; tatmin edici bir ücretten, yükselme imkanlarından söz edilememesi durumunda ve zayıf bir etkileşim altında, güvensizliğin yaygın şekilde hissedildiği ortamda, işgörenin bundan olumsuz etkileneceği, duygu durumunun iş tatmininden uzak olacağı ve yaşadığı tatminsizlik sebebiyle de işten ayrılmayı dahi değerlendirebileceği gerçeğidir.

Bir işgören için yaptığı işin yaratacağı etkiden ve çevresinin işi hakkındaki görüşlerinden, işinin kendisine tanıdığı refah düzeyinden, kariyer fırsatlarından, ast ve üstleriyle kurmuş olduğu ilişkinin kalitesinden etkilenmesi son derece normaldir. Bu anlamda işgören, edindiği tecrübenin kendisinde işine karşı olumlu duygular yaratmaması durumunda mutsuz olmakta ve deneyimlediği stres sebebiyle, iş ortamında da etrafına karşı olumsuz hava yaratmaktadır. Branham (2005) çalışanların, %25'i ile %50'sinin, iş hayatı ve dahilindeki faktörlere karşı beslediği olumsuz duyguları nedeniyle stres yaşadığını tespit etmiştir. Böylesi bir stres durumunda iş tatmininden söz etmek mümkün değildir. Yaşanacak iş tatminsizliği örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Böyle bir

ortamda örgüt, verimli olmayan üretim ve yüksek işgören devir hızının olumsuzlukları ile mücadele etmekte, işgören ise mevcut işinden ayrılmak suretiyle başka iş fırsatlarını değerlendirmektedir (Kaye ve Jordan-Evans, 2000). Yine işgörenin iş tatmininden uzaklaşmasına sebebiyet veren temel nedenlerden birisi olarak Branham (2005), iş ortamındaki etkili olmayan iletişim ve etkileşim ortamını göstermiştir. Yazara göre çalışanın, böyle bir ortamda örgüte karşı bağlılığı zayıflamakta ve örgütle irtibatını kuvvetlendirmek anlamına gelen karşılıklı hissedilecek olumlu duyguları azalmaktadır. Ast, üst ve akranlar arasındaki tesis edilecek iletişim konusunda belli bir standardın yakalanabilmesi ve personel arasındaki uyumun sağlanmasında, her seviyede kaliteli etkileşim düzeyine sahip olunmasının önemi büyüktür (Munir ve Rahman, 2016).

Yukarıda kısaca değinilen sebeplerden ötürü iş tatmin kavramının boyutlandırılmasına ihtiyaç duyulduğu açıktır. Zira kavramın özellikleri ve örgütsel davranış alanındaki etkileri anlamında tek düze bir değişken olarak değerlendirilebilmesi mümkün değildir. Bu sebeple de konu hakkında pek çok araştırmacı tarafından kapsamlı çalışmalar ortaya konmuştur. Bu bağlamda, çalışmamızda da ardıl etkilerinin değerlendirilmesinde önemli olduğu düşüncesiyle iş tatmininin boyutlarına değinilmiştir. İş tatmini üzerine araştırma yapan bilim insanlarının en çok kullandığı ve çalışmalarına çıkış noktası olarak aldığı boyutlandırma çalışması; Smith, Kendall ve Hulin'e (1969) ait olan ve beş alt boyutun tanımlandığı eserdir. Bu boyutlar; işin kendisi, yapılan iş karşılığında alınan ücretler, işin çalışana sunduğu terfi imkânı, yönetim ve çalışma arkadaşları olarak sunulmaktadır.

2.2.1. İşin kendisi

İşgören tarafından icra edilen işin, kişinin yetkinliğine sunduğu katkı ve sahip olması beklenen iş tatmini anlamında önemli bir boyut olarak karşımızdadır. İşin cazip olması, sürekli dikkatli olmayı gerektirmesi, faydalı ya da son derece rutin iş icrasından ibaret olma durumu, yorucu niteliğine haiz olması, yaratıcılık imkânı tanınması, toplum tarafından atfedilen saygınlık derecesi (Meydan, 2010: 114) gibi işe ait özelliklerden hareketle işin tatmin duygusuna etkisi ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel olarak iş tatmininden bahsedilmesiyle işgörene tevdi edilen işin tamamının anlaşılması söz konusudur. İş hakkında genele yapılan atıf, çalışanlara

yöneltilen sorulardan da anlaşılabilir. Bu anlamda işgörene, işi ile ilgili tatmin duygusunun anlaşılmasına çalışılması durumunda sorulan ilk soru; “İşin tamamını değerlendirdiğinde kendini ne derece tatmin duygusuna yakın hissediyorsun?” ya da “Her şeye en baştan başlayabilme imkânın olsaydı, aynı işi tekrar yapmayı tercih eder miydin?” gibi cümlelerden oluşmaktadır. Bu kapsamda genel iş tatmini (Katz, 1964) kavramı ortaya atılmış ve örgütsel üyeliğin sürdürülmesi kararı ile ilintili olarak iş tatmini duygusu değerlendirmeye alınmıştır (Taber ve Alliger, 1995).

İş tatmin duygusunun değerlendirilme aşamasında işin kendisinin dikkate alınmak suretiyle, bir boyut olarak ilgi alanına girmesi; İş Tanımlama Endeksi (Smith, Kendall ve Hulin, 1969), Minnesota Tatmin Anketi (Weiss ve diğ., 1967; Lofquist ve Dawis, 1969), SRA Tutum Anketi (Science Research Associates, 1973) ve Örgütsel Tepki Endeksi (Smith, 1976) gibi çalışmalarla gündeme gelmiştir. Bu araştırmalarda işin genel anlamda değerlendirilmesi yaklaşımı terk edilmiş, işe dair tatmin duygusu, işin kendisinin haiz olduğu özellikler vasıtasıyla da belirlenmeye ve ölçülmeye çalışılmıştır (Taber ve Alliger, 1995).

İşin kendisinden kaynaklı tatmin duygusu; çeşitlilik, ilgi, meydan okuyucu niteliği, işgörene tanıdığı özgürlük gibi işe ait özellikler vasıtasıyla çalışanda yerleşmekte (Csikszentmihalyi, 1975; Hackman ve Oldham, 1975) ve bu sebeple oldukça önemli bir noktada konumlanmaktadır. İş tatmini anlamında, işin kendisinin dikkate alınması sürecinde işgörenin psikolojik özelliklerinin de belirleyici olabileceği önermesiyle (Taber ve Alliger, 1995), konunun çok daha detaylı ortaya konmasında, genel iş tatmin değerlendirmesinden farklı birtakım yöntemlere ve yaklaşıma ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Zira yine Taber ve Alliger’a (1995) göre icra edilen iş, bir bütün sorumluluktan ziyade pek çok alt görev ve işlemlerden oluşan bir yapıdır. Yazarlar, bu görev ve sorumlulukların bir kısmının psikolojik anlamda çalışanda mutluluk, umut, önemli olma hissi yaratırken bazılarının ise tam ters etki bırakabileceğini ileri sürmektedir. O halde işi teşkil eden tüm kademelere yönelik işgörenin beslediği olumlu duyguların ve tatmin düzeyinin mümkün olduğunca yükseltilmesinin gereği ortaya çıkmaktadır.

İşin kendisinin iş tatminindeki etkisine dönük Alliger ve Williams (1993) tarafından yapılan bir diğer araştırmada, işe karşı beslenen haz duygusu ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında personelin, kendilerine işaret verilen belli anlardaki yaptıkları işi, edindikleri tecrübelerini ve o anki duygusal durumlarını ifade etmeleri istenmiştir.

İncelemenin sonunda işten alınan zevkin oluşmasında, işin nihayete erdirilebilmesi ve bunu yaparken çalışanın yeteneklerini kullanabilmesinin de belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu incelemeyle işgörenin yeteneklerini kullanabileceği ve işini başarıyla tamamlayabilecek bir örgütsel ortamın yaratılmasıyla iş tatmini anlamında çalışanın, diğerlerine göre bir adım öne çıkacağı düşünülmektedir.

İşin kendisinin, iş tatmini anlamında dikkate alınmasının ve değerlendirilir hale gelmesiyle ulaşılabilecek sonuçların, işe yönelik olumlu hislerin ne şekilde geliştirilebileceği sonucuna ulaşılmasına katkı sağlayacak olması anlamında önemlidir. İşgörenin işi hakkında yapacağı mütalaa ile sahip olduğu psikolojik özelliklerinin dikkate alınması, işin icrası esnasında ast ve üstlerle kurulan etkileşimin, işin gerçekleştiriliş şekline etkisi gibi dikkate alınacak faktörlerle, iş tatmin duygusu ve işgörenin örgütsel yaşamını sürdürdüğü çalışma ortamının çok daha iyi anlaşılabilmesi mümkündür. Bu sayede de örgütsel alana yönelik etkisi hemen görülecek pratik sonuçların elde edilebileceği tahmininde bulunmak zor değildir.

Kuramsal anlamda ise işin kendisinin ya da işe ait özelliklerin iş tatmini ilişkisindeki yerinin anlaşılabilmesi sayesinde, şu ana kadar üzerinde hem fikir olunamayan; iş tatmininin bilişsel bir süreç olup olmadığı, kişilik özelliklerinin iş tatmin sürecindeki yeri, iş tatmininin bir tutum olup olmadığı (Staw ve Ross, 1985; Gerhart, 1987; Newton ve Keenan, 1991) gibi konularda da ortak bir noktaya varılabilmemesinin mümkün olduğu düşünülmektedir.

İşgörenin sorumluluğuna verilen işin, iş tatminine konu olması, kişinin yaptığı görevin sosyolojik anlamda değerlendirilecek olmasından da kaynaklanmaktadır. Kişiler, içinde yer aldığı toplum tarafından sahip oldukları meslekler ve icra ettikleri rollerine göre değerlendirilmektedir. Bu anlamda toplum tarafından oldukça önemli olduğu düşünülen bir hizmeti yerine getiriyor olmak, bireyin profesyonel yaşamına dair iş tatmini geliştirmesinde katalizör etki yaratmaktadır. Bu durum, üretilen hizmetin kıymetiyle kişinin, toplum tarafından diğerlerine göre daha yüksek ya da daha düşük düzeyde konumlandırılmasından kaynaklanmaktadır.

2.2.2. Ücret

İş tatmini konusunda dikkate alınması gereken bir diğer boyut yapılan iş karşılığında işgörenin hak ettiği ücretidir. Özellikle çalışma hayatında çalışan tarafından sergilediği emeği karşılığında elde ettiği gelir, eyleyenin iş tatminine yönelik hem kendi iç değerlendirmesinde hem de profesyonel anlamda iş hayatındaki sorumluluklarının belirlenmesinde önemli bir göstergedir. Locke'ın (1969, 1976) çalışmalarında da vurguladığı üzere iş tatmininde çalışanın işinin karşılığında elde etmeyi umduğuyla sahip olabildiği arasındaki denge kritiktir. Bu hususla alakalı olarak her ne kadar bazı itirazlar olsa da genel itibariyle işgörenin aldığı ücret, umulanla sahip olunan arasındaki dengenin sağlanıp sağlanamadığı kararının verilebilmesinde belirleyici faktörlerden birisidir (Lawler, 1971; Quinn ve diğ., 1974).

Ücret konusunun iş tatmini açısından önemli bir boyut olarak değerlendirilmesi üzerine konuyla alakalı ölçek çalışmaları (Lawler, 1971) da gerçekleştirilmiştir. Ölçeklendirme kapsamında bireyin yaptığı işinin karşılığında ne kadar alması gerektiğine dair beklentisiyle gerçekte ne ücret aldığından hareketle işe dönük ücret boyutuyla ilgili tatmin durumuna ilişkin hipotezler ileri sürülmüştür (Heneman ve Schwab, 1985: 130). Konuyla ilgili Dyer ve Theriault (1976) tarafından yapılan, aynı modelin geliştirilmiş versiyonuyla örgütün ücret politikası ve uygulamalarına dair önermeler ortaya atılmıştır.

İş tatmininin belirlenmesi ve ölçülmesi amacıyla yaygın olarak kullanılan; Minnesota Tatmin Anketi (Weiss ve diğ., 1967) ve İş Tanımlama Endeksi (Smith ve diğ., 1969) içerisinde de ücretlerden tatmin konusuna değinilmektedir. Kullanılan bu ölçeklerle alanda ücretlerin iş tatminine etkisi üzerine pek çok çalışma yapılmıştır (Berger ve Schwab, 1980; Dreher, 1981; Dyer ve Theriault, 1976; Schwab ve Wallace, 1974; Weiner, 1979). Ek olarak kavramsal ve işlevsel açıdan ücretlerin iş tatminine etkisi üzerine gerçekleştirilen diğer çalışmaların (Berger ve Tuttle, 1983; Motowidlo, 1982; Ronan ve Organt, 1973) da dikkate alınmasıyla, esasında yazında konunun ne derece önemli bir boyut olarak görüldüğü ve sınırlarının aydınlatılabilmesi adına ciddi emek harcandığı anlaşılmaktadır.

Genel anlamda iş tatmininin ücretler konusu üzerinde yürütülen çalışmalarda konunun tek boyutlu olarak dikkate alındığı görülmektedir. Bu duruma itiraz Heneman ve Schwab (1985) tarafından dile getirilmiş ve ücret konusunun da kendi içerisinde; ücret

düzeyi, sigortalar gibi gelir garantisi için ayrılan paylar, işgörenin ücretlerindeki artış seviyesi ve örgüt içinde farklı işler için belirlenmiş, hiyerarşik yapıya da işaret eden farklı ücretler olmak üzere 4 boyutlu şekilde değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Ücretler ve iş tatmini üzerine yürütülen çalışmalarda, ücretinden memnun olmayan çalışanın iş performansının azaldığı (Bretz ve Thomas, 1992), iş verimliliğinin düştüğü, sorumluluklara talip olmadığı (Koslowsky, Sagie, Krausz ve Singer, 1997), iş bırakmanın yaygınlaştığı (Motowidlo, 1983), işe devamsızlığın çoğaldığı (Weiner, 1980) ve hatta hırsızlıkların arttığı (Greenberg, 1993) tespit edilmiştir. Tüm bu çalışmalardan işgörenin yaptığı işi karşılığında aldığı ücretinden tatmin olması ya da tatminsizlik yaşamasının hem bireysel hem de örgütsel çıktı alanında ciddi sonuçlar doğuracağı yorumunu yapmak mümkündür.

Ücret tatminsizliğinin bireysel çıktılarına dair yazında yer alan araştırmalarda; işgörenin hak ettiğinden daha azını kazanması durumunda yaratılan etkinin, Heneman ve Judge'ın (2000) adalet kuramıyla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. İlgili kuram, özellikle ödüllendirmede algılanan adaletsizlik durumunun (Greenberg ve Wiethoff, 2001) bireysel etkilerinin ortaya konması anlamında oldukça destek gören bir çalışmadır.

Ücretlerin iş tatmini ya da tatminsizliğine etkisi hususu, çalışma konumuz içerisinde yoğunlaştığımız bir konu olmamasına rağmen iş tatmininin genel anlamda ifade edilebilmesinde ayrılmaz bir parça olması sebebiyle kısaca yazında icra edilen çalışmalar boyutuyla bu bölüme alınmıştır. İş tatmininin ücret boyutunun açıklanmasının devamında ise konumuzla çok daha ilgili olan örgütsel kariyer fırsatları ve örgütsel ilişkiler konularına yer verilmiştir.

2.2.3. Terfi imkânı

Yukarıda da birden fazla kez ifade edildiği üzere işe ilişkin özellikler ve bireyin sahip olduğu niteliklerin iş tatmini üzerine etkisi tartışmasız bir gerçektir. Bu anlamda iş tatmininden söz edilmesi durumunda değinilmesi gereken bir diğer husus, işin işgörene ilerleme ve yükselme imkânı tanıyıp tanımamasıdır. Bu anlamda bireysel nitelikler ve işe dair karakteristik özelliklerin birbiriyle ilişkili olduğu ve birbirlerinden bağımsız bilimsel çalışma yapılamayacağı değerlendirmesi yanlış olmaz. Mirfakhrai (1991) tarafından

yapılan bir araştırmada, sonuca ulaşılırken katılımcılarla ilgili kişisel ve demografik özelliklerin belirlenmesinin yanında iş tanımlama endeksi de kullanılmış ve iş tatmini ölçülmeye gayret edilmiştir. Bu noktada iş tanımlama endeksi içerisinde işin kendisi, ücretler, yönetim ve mesai arkadaşları ile ilişkilerin değerlendirilmesinin yanında terfi imkanının da muhakkak dikkate alınması gereği vurgusu öne çıkmıştır. Yine Estabrook, Bird ve Gilmore (1990) tarafından iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesinde teknolojinin kullanımı üzerine icra edilen araştırmada, işin kişiye sunduğu gelir ve terfi imkanlarının ilişkideki belirleyici rolü tespit edilmiştir.

Yapılan işin işgörene sunduğu terfi imkanının iş tatminine etkisinde büyük beş olarak da bilinen kişilik özelliklerinin belirleyiciliğine dair yapılan bir araştırma ise Lounsbury ve arkadaşlarının (2003) çalışmasıdır. Söz konusu araştırmada, terfi imkanlarının iş tatmininin geliştirilmesinde ve kariyer tatmini olarak nitelenmesinde işgörenin duygusal durağanlığının, dışa dönüklüğünün, iyimserliğinin ve açıklığının belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Esasında örgüt içerisinde işgörene sunulan terfi imkânlarının iş tatmin duygusunun gelişmesinde belirleyici olduğu sonucu, hayatın olağan akışı içerisinde değerlendirilmelidir. Zira, işgören yaptığı işin kendisi için gelecek vaat ettiği inancını taşıması durumunda işine ve örgütüne karşı olumlu duygulanım içerisinde olacak ve sorumluluklarına daha sıkı sarılacaktır. Bir işin çalışan için gelecek vaat etmesi, o işin kişiye kariyer imkânı tanınması ile mümkün olabilir. Aksi takdirde yaptığı işin bir süre sonra kişiye tatminsizliğe sevk etmesi ve çalışanın memnuniyetsizliğinden kaynaklı tutum ve davranışların sergilenmesi durumu ile karşılaşılması kaçınılmazdır.

Bir örgüt için iş gücü devri, iş performansı ve iş tatmin ya da tatminsizliği kavramları günümüz ekonomik ortamında oldukça hayati hususlardır. Bir eyleyenin işe alımı kadar, örgüt personeli olduğu süre zarfında kendisine yapılan yatırım, sırf işgörenin varlığından kaynaklı olarak yapılan işin idamesi adına örgüt tarafından ayrılan kaynak ve çalışanın kabul edilebilir performansı ile ilgili tahmin edilen çıktıları değerlendirildiğinde, sistemin işlerliğine yönelik sürekliliğin sağlanabilmesi adına örgütler, personeli için kariyer ve terfi imkânı sağlamak zorundadır. Geleceğe dönük kariyer gelişimi ve terfi fırsatlarıyla ilişkili endişesi olmayan çalışanın, iş tatmininin gelişmesiyle birlikte o örgüt için iş gücü devir oranı da azalacaktır. İş gücü devri, üretilen ürünün kalitesine olumsuz anlamda doğrudan etki eden ve işgören eğitim maliyetlerini yükselten bir konu olarak bir örgüt için en ciddi sorundur (Shaver ve Lacey, 2003: 166). Dolayısıyla işgören için

sunulan terfi imkanları, ast üst ilişkisi bakımından uygun örgütsel ortamın yaratılmasıyla birlikte işgörene dair tatminsizlik ve işgörenin devamsızlığı sorunlarının da ortadan kaldırılması anlamını taşımaktadır.

2.2.4. Üst yönetimle ilişkiler

Liderlik alanında yürütülen erken dönem çalışmalarının “Büyük İnsan Kuramı”na (Carlyle, 1840) dayandığı ve bu kurama göre bir örgütün edindiği başarıların, üstün yetenekli yöneticilerine bağlı olduğu uzunca bir süre yazında hâkim görüş olarak kabul edilmiştir. Buradan hareketle büyük liderlerin ortak kişilik özelliklerinin belirlenmesi çalışmaları yoğunluk kazanmış ancak her büyük liderin ortak olarak sunulabilecek kişilik özellikler demetine sahip olmadığı da görülmüştür. Başarı için farklı toplumsal çevrede faaliyet gösteren farklı örgüt yöneticilerinin farklı kişilik özelliklerine ihtiyaç duyduğu, aynı örgüt içinde farklı birimlerde dahi farklı özelliklerin gerektiği (Vroom ve Mann, 1960) tespit edilmiştir. Bu sebeple de özellikle liderlik yazınında, yönetici ve astları arasındaki iletişimin, liderin iletişim kabiliyetinin ve sağlıklı etkileşime dair örgüt içinde kurulan yapının önemi vurgulanır hale gelmiştir. Artık liderlik ya da örgüt yöneticiliği denildiğinde, kişiler arasında kaliteli etkileşimi sağlamak suretiyle hedeflere ulaşılmaya çalışılması (Singh ve Pestonjee, 1974: 408) ilk akla gelen konular arasında öne çıkmaktadır. Zira etkileşime önem verilen örgütlerde, işgörenin kendisine değer verildiği düşüncesiyle daha fazla inisiyatif kullanacağı, karar alma mekanizmasına çok daha tereddütsüz dahil olacağı, örgütün lehine olabilecek hususlardan yararlanma konusunda daha istekli davranacağı değerlendirilmektedir.

Bir örgütün ve örgüt içindeki yönetim kademesinin idarecilik tarzı; işgörenin tutumu, davranışları, örgütüne bağlılığı (Patrick, 1984: 60) ve işine karşı geliştireceği tatmin duygusu ile doğrudan ilişkilidir. Yönetim tarzının; otokratik, duygusuz, çalışandan uzak, buyurgan bir yönetici karakterini ihtiva etmesi durumunda, işgörenin olumsuz tutum ve davranışlarının sıklıkla görüldüğü bir örgütsel ortam resminin çizilmesi olağandır (Patrick, 1984). Tam tersi bir yapı dahilinde ise kendisine ve düşüncelerine değer atfedilen işgörenin; iş tatmini ve tatmin duygusunun beraberinde örgütsel vatandaşlığı, örgütsel aidiyeti, örgütü ve sorumlulukları için kendisine yatırım yaptığı, iş performansının arttığı,

iş gücü devrinin azaldığı ve karar alma süreçlerine katılımının söz konusu olduğu olumlu tutum ve davranışları gözlemlenmektedir.

Bir örgüt dahilinde işgörenin amirleriyle arzulanan iletişim ve etkileşim düzeyine erişebilmesi adına her iki tarafın da iletişim kabiliyetinin geliştirilmesi elzemdir (Patrick, 1984). Üst yönetimi ile etkili iletişim kurma imkanına sahip çalışanın, düşüncelerine kıymet verildiğine inanmasının, fikirlerinden faydalandığına şahit olmasının ve kendisini değerli hissetmesinin; iş tatminini yükselteceği, örgütün lehine olabilecek risk iştahını artıracığı, yaptığı işin etkinliğinin sağlanabilmesine yönelik yaratıcılığını kullanacağı ve elbette iş performansını yukarıya taşıyacağı değerlendirilmektedir.

İşgörenin örgütü içinde kendisine verilen görevlerin icrasında karşılaştığı sorunlara dair etkili çözüm yollarının geliştirilmesinde de üst yönetimi ile kurduğu etkili iletişimin olumlu etkisinin gözlemlenmesi beklenmektedir. Bu durum, çalışanın iş tatminini olumlu anlamda destekler zira işgören, gelişmiş kaliteli ilişki ağı sayesinde karşılaştığı sorunların çözüm yollarını bulmakta zorlanmaz, problemleri kendisine dert edinmez ve bu sayede sorumluluklarına çok daha fazla yoğunlaşarak iş tatmin tutumu geliştirememiş personele göre bir adım öne çıkar.

2.2.5. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

Bir örgüt için çalışanları, örgütün kuruluş amaçlarına ulaşabilmesi adına tüm süreci işletecek kritik aktör olması sebebiyle oldukça önemli bir yerde konumlanmıştır. Örgütün ayrılmaz parçası olarak işgörenin, görevini layıkıyla yerine getirmesinde ve görevinin icrası esnasında yaptığı işten haz duymasında, beraber görev yaptığı, aynı ortamı paylaştığı mesai arkadaşlarıyla tesis ettiği etkileşimin önemi tartışılmaz. Kurulan etkili iletişim ve kaliteli etkileşim sayesinde, örgüt üyeliği ya da daha küçük boyutta görev yaptığı departman dahilinde alt grup üyeliği aracılığıyla, çalışanlar arasında tabana yayılmış bir güven unsurundan söz edilebilir. Tabana yayılmış güven vasıtasıyla da işgören, çalıştığı ortamda nesnel standartların oluşturulduğunu, uygun düzenin var olduğunu gözlemler, örgütsel adalet anlamında herhangi bir şüphe duymaz ve iş tatmin duygusunu tecrübe eder.

Katz ve Kahn (1978), örgütün sağlıklı şekilde fonksiyonlarını yerine getirmesinde işgörenin rollerini eksiksiz icra etmesinin ve hatta rol üstü davranışlarını sergilemesinin

önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar, roller ve rol üstü davranışları; işgörene ait jest ve mimiklerden başlamak üzere mesai arkadaşlarına yardım, sorunların çözülmesi hususunda etrafındaki işgörenele birlikte hareket etme, çalıştığı birim hakkında yapıcı eleştirilerde bulunma, çalışanlar arasında yaşanması muhtemel anlaşmazlıklara engel olma ve örgütsel kaynakların korunması maksatlı atılacak adımlara kadar geniş bir yelpazede değerlendirmektedir. İşgörenin sergilediği örgütsel vatandaşlığa da işaret eden davranışların iş tatmininden etkilenmesi (Bateman ve Organ, 1983) ya da bu tip eylemlerin yaygın şekilde yaşandığı örgütte, çalışanın iş tatmini duygusunu geliştirmesi, Blau'nun (1964), "Sosyal Mübadele Kuramı"na dayandırılmaktadır. Bilindiği üzere Sosyal Mübadele Kuramı; karşılıklılık anlayışı kapsamında işgörenin, kendisine iyiliği dokunan ast ya da üst, tüm mesai arkadaşlarına karşı iyilik arayışında olacağı üzerinde durmaktadır. Çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri olumlu davranışların yaratılacak ivmelenme sayesinde büyüyeceği, etkinliğinin artacağı ve böylesi bir ortamda mesai yapmakta olanların iş tatmin duygusunu, mahrum olanlara göre çok daha yüksek seviyede tecrübe edeceği değerlendirilmektedir.

Örgüt içerisindeki sosyal desteğin işgörenin maruz kalabileceği iş stresini azalttığına dair yazında araştırmalara rastlamak mümkündür (Searle, Bright ve Bochner, 2001). Araştırmalar kapsamında örgütte tecrübe edilebilecek sosyal destek; kullanılabilir en üstün teknolojik cihazlar ve sistemlerin işgörenin hizmetine sunulduğu teknik destek ile duygusal destek olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Ann Chou ve Robert, 2008: 210). Duygusal destek, işgörene kıymet verilmesi, kendisiyle ve sorunlarıyla örgüt politikası olarak ilgilenilmesi, saygı ve güven unsurlarının işgören tarafından hissedilmesi olarak ifade edilmektedir (Fenlason ve Beehr, 1994). Çalışma ortamı kapsamındaki sosyal destek; amirler ve mesai arkadaşlarınca sağlanan destek olmak üzere iki açıdan değerlendirilmektedir (Shimazu, Shimazu ve Odahara, 2004). Yöneticiler ve çalışma arkadaşları olmak üzere gösterilen desteğin ikiye ayrılması, her iki gruba ait sosyal destek olarak değerlendirilen tutum ve davranışların, işgören üzerinde farklı etki bırakmasından kaynaklanmaktadır.

Benzer şekilde yazında şu ana kadar yapılan araştırmalar; iş arkadaşları arasındaki olumlu ilişkilerle mesai arkadaşları arasındaki uyumun yakalanması durumunun iş tatmini üzerindeki pozitif yönlü ilişkisini (Holtz, 1982; Schafer ve Moos, 1996) kanıtlamıştır. Aynı alanda Quinn (2001) de kendi çalışmasında, işgörene ait iş tatmin duygusunun, takım

haline gelebilmiş bir grupta mesai yapılması durumunda en üst seviyede yaşandığını tespit etmiştir. Buraya kadar anlatılanlardan, iş tatmini kavramının örgüt dahilindeki pek çok değişkenden etkilenme potansiyeline haiz olduğu görülmektedir. Bir çalışanın, örgüt içindeki sorumluluklarını en etkili ve doğru şekilde yerine getirebilmesi için amirleri ve mesai arkadaşlarıyla arasında etkili bir iletişim ve etkileşim sistemi var olmalıdır. Bu tip bir sistemin kurulmasını ve sağlıklı şekilde işletilmesini başarabilen örgütlerin, personelin iş tatmin duygusunun gelişmesine katkı sağlayacağı ve örgüt olarak faaliyet gösterilen sahada rakipleri karşısında bir adım öne çıkacağı değerlendirilmektedir.

2.3. Lider Üye Etkileşimi İş Tatmini İlişkisi

Lider üye etkileşiminin örgütsel ve bireysel sonuçları düşünüldüğünde lideriyle etkili bir iletişim kuran işgörenin performansının ve beraberinde işine karşı beslediği olumlu duyguların (Gerstner ve Day, 1997: 835), kısaca iş tatminin pozitif yönde etkilendiği tespiti şaşırtıcı değildir. Lider takipçi ilişkisindeki etkinlik düzeyinin yükselmesinin çalışanın iş tatmin tutumunun gelişmesinde etkili olması, aradaki iletişimin gelişmişliğinden, işgörenin çok daha fazla kaynağa erişim imkanına sahip olunmasından, işiyle çok daha fazla ilgili olmasından (Sparrowe ve Liden, 2005) ve yaptığı işten aldığı hazzın diğerlerine oranla çok daha yüksek olmasından kaynaklanması, hayatın olağan akışına uygundur.

Örgütsel davranış alanında iş tatmininin bu derece ilgi duyulan bir konu olması, arzu edilen çıktıya ulaşmada kritik öneme sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bir örgüt çalışanın örgüt içinde kendisine yöneltilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken işinden haz alması, örgütsel çıktının etkinliği için oldukça kıymetlidir. İşgörenin işine karşı olumlu duygular beslemesi için yalnızca sorumluluklarından memnuniyet duyması yeterli değildir. Çalışanın yöneticisi ve çalışma ortamı gibi diğer faktörlerden de en azından şikayetçi olmaması gereklidir. Özellikle günümüz belirsizlik ortamı, örgütsel sahada yöneticilerin ve çalışanların ne şekilde daha üretken kılınabileceğinin araştırılmasını, bunun için de iş tatmini ve iş tatmin sonucunu doğuran faktörlerin incelenmesini zorunlu kılmaktadır (Lee, 2000: 45).

Çalışmalarda işgörenin iş tatmin tutumunu geliştirmesinde kendi kişilik özellikleri, gibi bireysel faktörlerin yanında ücret, terfi imkânı, mesai arkadaşları ve amirleriyle

ilişkiler gibi örgütsel faktörlerin de etkili olduğuna yukarıda değinilmişti. Örgütsel faktörlerden kaynaklı iş tatmin tutumunun gelişmesinde güven kavramının önemli bir değişken olduğu iddiası (Ilies ve diğ., 2007) güven kavramının, çalışanın amiriyle ilişkilerinden etkilenmesi sebebiyle dikkate alınmalıdır. Zira güvenin, liderin etkinlik düzeyini yükseltmesi, lider ve takipçisi arasındaki etkileşimi olumlu anlamda desteklemesi beklenmektedir.

Lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Epitropaki ve Martin, 2005: 666) ispat edilmiştir. Yazarlar, İngiltere’de üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 7 örgütte gerçekleştirdikleri çalışmada, lider üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanın iş tatmininin aynı yönlü olarak yükseldiğini tespit etmişlerdir. Benzer bir çalışma Aryee ve Chen (2006) tarafından yapılmış; lider üye etkileşimi ile iş tatmini, iş performansı ve psikolojik çekilme davranışları arasındaki ilişki Çin bağlamsal koşullarında incelenmiş ve lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki aynı yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren bir diğer çalışma, Janssen ve Yperen (2004: 376) tarafından bu kez Hollanda’da bir enerji tedarik firmasında yapılmış; çalışanın amaçları, lider takipçi ilişkisi ve iş tatmin tutumu arasındaki ilişki, işgören açısından değerlendirilmiştir. Bu çalışmada da yukarıda bahsi geçen diğer iki çalışmada olduğu gibi lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişki ortaya konmuştur.

Çalışma kapsamında buraya kadar paylaşılan hem lider üye etkileşimi hem de iş tatminine ilişkin yazın araştırmasından da anlaşılabilir olduğu üzere, işgörenin yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin, yöneticilerine karşı hislerinin, yaptığı işe karşı besleyeceği kendi öz duygularına tesirinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tespitten hareketle de bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilendiğini ifade ettiğimiz iş tatminine yönelik olarak, işgörenin örgüt içerisinde üstleriyle münasebetinin, işin icrası esnasında elde edilmesi ve sergilenmesi beklenen iş tutumunu doğrudan etkilediği çıkarımının, sağlam temelleri olduğu sonucuna erişilmiş ve bahsedilen kuramsal bilgiler ışığında aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır:

H1: Lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde aynı yönlü anlamlı etkisi vardır.

Çalışma süresince vurgulandığı üzere lider, grup hedeflerini etkileyen, grup üyelerini söz konusu hedefler doğrultusunda yönlendirme kabiliyetine sahip kişidir (Webster, 1994). Bu kapsamda üzerinde yoğunlaştığımız lider üye etkileşim kuramında esas olarak, liderin her bir üyeyle duruma göre farklı ilişkiler kurduğu ve bu farklı etkileşim düzeyinin, çalışanın yalnızca iş tatminini değil işine dönük farklı tutum ve davranışlarını da etkileyeceği ileri sürülmektedir. Bu kapsamda lider üye etkileşiminin sonucu olarak bir diğer önemli ve tamamlayıcı kavramın ise akış deneyimi olduğu değerlendirilmiştir. Zira bireyin işine aidiyeti ve bütünleşmesi anlamına da gelen akışı tecrübe etmesi ve neticesinde örgütsel işleyişe etkisi, önemli bir sonuç değişkeni olarak düşünülmüştür.

3. AKIŞ DENEYİMİ

Pozitif psikoloji 2000’li yıllardan itibaren hem psikoloji hem de yönetim alanında üzerinde durulan, bireyin ilgi alanına yerleştirildiği önemli bir bakış açısıdır. Yine aynı dönemde yazına kazandırılan ve pozitif psikolojiyle kesişen bir diğer kavram ise akış deneyimidir. Akış deneyimi, 70’li yıllarla birlikte çalışılmaya başlanan, pozitif psikoloji alanı içerisinde değerlendirilen ve araştırmacıların her geçen gün üzerinde çok daha fazla inceleme yaptığı bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bu anlamda hem içinde bulunulan durumu hem de bireyin psikolojik kapasitesini ifade eden bir konu olarak (Xu ve diğ., 2016: 1703) akış deneyimi, araştırma modeline dahil edilmiş ve konumuz kapsamında detaylı olarak değerlendirilmiştir.

3.1. Akışın Kavramsal Olarak İfadesi

Akış deneyimi; bireyin kendisini mutlu hissettiği, keyifli olma halini tanımlamak amacıyla kullanılan; en iyi deneyim (Csíkszentmihályi, 1990; Seligman ve Csíkszentmihályi, 2000: 1) veya ototelik (kendine has hedefleri olan) deneyim (Csíkszentmihályi, 1975: 36) olarak adlandırılmaktadır. Akış deneyimi kavramı, üzerinde yapılan ilk çalışma ve tespitlerden çok daha önce 60’lı yıllarda motivasyon çalışmaları içinde Maslow tarafından “en üst deneyim” kavramıyla üzerinde çalışılmış bir konu olma hüviyetini de taşımaktadır (Hoffman, 2011). Takip eden süreçte kavram, pozitif psikoloji alanı içinde ortaya çıkan yeni eğilimlerden biri halini almıştır (Llorens, Salanova ve Rodríguez, 2013: 125).

Bu kapsamda, akış deneyimi pozitif psikoloji alanına dahil bir araştırma konusudur (Rich, 2016: 7). Genel anlamda akış deneyimi icra edilen bir faaliyet esnasında tecrübe edilen, iyimserlik ve memnuniyet halidir; içinde bulunulan koşul ve şartların kontrol altına alınması ve bu duruma bağlılık, durumdan haz alma, tutkuyla yaklaşma, işgörenin kendisini bu sayede motive ederek işine odaklanması, moral bozukluğu halinin yaşanmaması, zaman algısının önemini yitirmesi ve bireyin kendisini yargılamaması özellikleri ile resmedilir (Csíkszentmihályi, 1990).

Akış deneyimi üzerine ilk çalışma 1975 yılında Csikszentmihályi tarafından yapılmıştır. Yazar, konu üstündeki araştırmalarına sanatçıların iş yapış şekillerinin dikkatini çekmesiyle başlamış, sanatçıların işlerini yaparken ulaştıkları konsantrasyon seviyesinin nedenlerini anlama ve sonuçlarını açıklama gayesiyle hareket etmiştir. Lutz ve Guiry (1994) tarafından yürütülen araştırmada akış, bir faaliyete yüksek konsantrasyon düzeyinde dahil olan bireylerin, anlık yaşadığı bilişsel bir durum olarak ifade edilmiş, o an için çevredeki diğer hususların eyleyenin nazarında hiçbir öneminin olmadığı dile getirilmiştir. Akış deneyiminin tecrübe edildiği anda birey için zaman mevhumunun kaybolduğu vurgusu (Baker, 2005: 27) kavramın ayırt ediciliği anlamında önemlidir.

Akış deneyimi üzerine yürütülen çalışmaların esası, bireye dair içsel güdüleme mekanizmasının anlaşılmasına dayanmaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2005: 89). Akış deneyimi anlamında birey için en kıymetli husus, sonuçtan ziyade süreç esnasında yaşanan ve tecrübe edinilen duygudur (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2005 yılında yazına kazandırdıkları çalışmalarında akış deneyiminin edinilmesini, birbirini takip eden sırayla gerçekleşmesi koşuluyla, bazı aşamalara bağlamışlardır. Bu aşamalar şu şekilde ifade edilebilir:

- a. Bireyin içinde bulunulan koşul ve görevine dönük tam konsantrasyonu,
- b. Bireyin, eylem ve eyleme yönelik farkındalığının bir arada olması,
- c. Bireyin öz bilincini kaybetmesi,
- ç. Bireyin, eylem ve koşullar üzerinde kontrol sahibi olduğuna ilişkin inancı,
- d. Birey için zamanın geçişine dair algıda çarpıklık,
- e. Bireyin eylem vasıtasıyla içsel bir ödül elde edeceğine inanması.

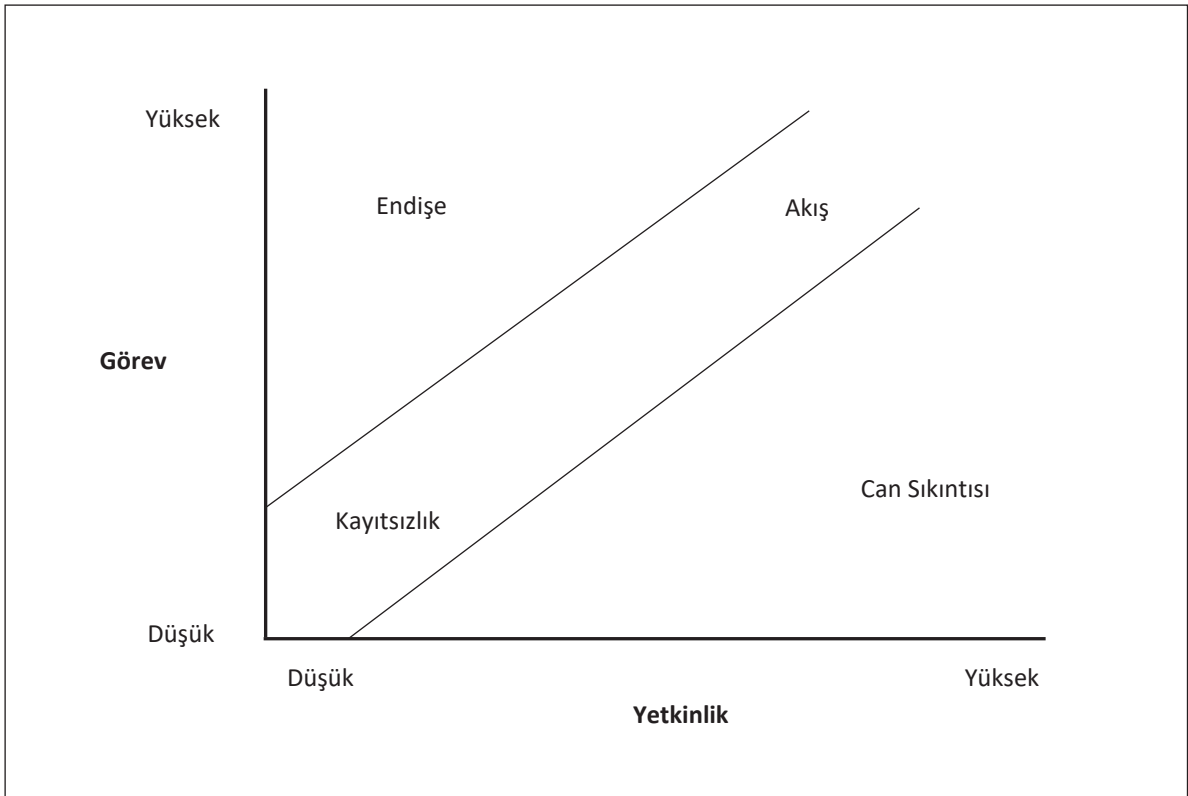
Hayatın içerisinde uyuşturucu ya da hipnotik yollarla da yukarıda sunulan benzer aşamalarla davranışların sergilenebileceği hususu düşünüldüğünde, akış deneyiminin bu tecrübeden farkının, akış esnasında bireyin dikkatinin belirlenmiş hedefe doğru hareket ederken aynı zamanda çevresiyle de devam eden etkileşimi de tanımlıyor olmasında yattığı ifade edilmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2018). Akış ile insanoğlunun evrimini mümkün kılan bir mekanizma tanımlanmaktadır. Zira insan beyninde, bireyin becerilerinin karşılaştığı zorlukları aşabilmek için yeterli olmadığı ya da sahip olduğu kabiliyetin karşılaştığı zorlukların indirgenmesi ve ortadan kaldırılması için oldukça fazla olduğu halde ortaya çıkan yetersiz kaygı ve can sıkıntısı halinden kaçınmak için her zamankinden

daha yüksek seviyede becerilerin geliştirilmesi çabasının hâkim olacağı ifade edilmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2018).

Csikszentmihalyi tarafından birçok farklı ortam ve koşulda akış deneyimi gözlemlenmiştir. Bu çalışmalardan hareketle de özellikle atletizm (Jackson, 1992), tiyatro oyuncularını (Martin ve Cutler, 2002), müzik ve beden eğitimi öğretmenleri (Bakker, 2005) üzerinde aynı çalışmalar yapılmış ve bireylerin benzer hislerden bahsettikleri, icra edilen araştırmalarla (Jackson ve Eklund, 2004: 3) ortaya konmuştur. Örgütsel saha ve doğal sonucu olarak iş ortamında akış çalışmalarının çıkış noktasını da söz konusu bu araştırmalar ve elde edilen sonuçlar oluşturmuştur.

Akış deneyiminin kavramsal mucidi Csikszentmihalyi'e göre bireyler kendi kültürel ve entelektüel gelişimlerini, çevrelerinden edindikleri tecrübe vasıtasıyla sağlamaktadırlar. Bu gelişim için gerekli olan bilgi ise birey tarafından edilgen bir şekilde sahip olunan bir unsur olmaktan öte çevredeki alternatifleri arasından seçilen, değer atfedilen, takip eden dönemde kopyası üretilmek suretiyle tekrarlanan ve yayılan bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte değerlendirmeye alınan bilgi; stres, endişe ya da can sıkıntısı gibi olumsuz sonuçlar doğurabilme potansiyeline haiz olsa da olumlu psikolojik durumun yerleşmesine çok daha fazla katkı sunacağına inanılması sebebiyle eyleyen tarafından, bilgi sayesinde edinilen tecrübenin, tekrarlanma eğiliminde olacağı (Maeran ve Cangiano, 2013: 14) ifade edilmektedir. Bu düşüncelerin tamamı akış ile ilgilidir. Zira yaşamlarının kalitesini daha iyi belirleyebilen insanlar, kendi deneyimlerinin kontrolünü elinde tutan ve yetenekleri dahilinde zorluklarla yüzleşmeye meyilli olanlardır (Maeran ve Cangiano, 2013). Zorlukların kendilerini eğiteceği, geliştireceği ve yetkinliklerine değer katacağı düşüncesine sahip olan bu tip bireylerin gerek işgören gerekse de sosyal kimliği ile hem örgütüne hem de içinde yer aldığı sosyolojik yapıya olumlu anlamda değer katacağı şüphesizdir. Bu noktada sorumluluklar için gerekli olan nitelikler ile çalışanın yetkinlik uyumunun oldukça önemli olduğu belirtilmelidir. Zira, eyleyenin kendisine tevdi edilen vazifesinin, yeteneklerinin çok üstünde olması durumunda endişeli hali, yetkinliğinin icra edilmesi beklenen vazifenin çok üzerinde olması durumunda ise can sıkıntısı söz konusu olmaktadır. Vazife ve yetkinlik beklentisinin en düşük olduğu noktada ise bireyin kayıtsızlığıyla karşılaşmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990).

Csikszentmihalyi'nin (1990) çalışmasında belirttiği gibi görev gereklilikleri ve yetkinlik arasındaki denge, mutluluk için en önemli husus olarak değerlendirilmektedir. Yazara göre akıştan söz edilebilmesi, bireyin yaptığı işe kendisinden de ödün verebilecek şekilde tüm benliğiyle dahil olması, hedefleri özümsemesi ve bu yönde kendi kendini güdümesi ile mümkündür. Akış, ancak performans ve eyleyen zihninin icra edilen vazifeyi olumlu olarak değerlendirebilmesi halinde tecrübe edinilebilmektedir. Görev gereklilikleri ve birey yetkinliğinin ortalamasının üzerinde olması durumunda optimum tecrübeden söz edilmektedir (Csikszentmihalyi, 1990). Akışın edinilebilmesi için elzem olan gereklilik ve yetenek dengesi açıklamasını görsel yolla ifade edebilmek için Şekil 3.1'le paylaşılmış grafikten yararlanılabilir:



Şekil 3.1. Akış Deneyimi Edinilebilmesi için Görev-Yetkinlik Denge Grafiği (Csikszentmihalyi, 1990:74)

Tabloda da görülebileceği üzere konuyla ilgili ilk yapılan çalışmalarda akış deneyiminin elde edilebilmesinde görev gereklilikleri ve vazifenin başarıyla icra edilebilmesi anlamında, bireyin sahip olduğu yeteneklerin, bu şartları ne derece

karşılayabildiği (Csikszentmihalyi, 1975) belirleyicidir. Ancak, yazarın takip eden diğer çalışmalarında (1990, 1993, 2000) akış deneyimi için bu iki şarta eklemelerde bulunulmuş ve gerekli oldukları ileri sürülen 9 unsur tanımlanmıştır. Takip eden bölümde söz konusu boyutlar incelenmiştir.

3.2. Akış Deneyimine Dair Alt Boyutlar

Akış deneyimi konusu üzerinde yapılan araştırmalarda, deneyimin ölçümü ve kavramın işlevselleştirilmesinin oldukça zor olduğu (Faiola ve diğerleri, 2013: 1114) değerlendirilmektedir. Söz konusu güçlükler karşısında, konuya ilgi duyan araştırmacılar tarafından bazı boyutlar öne sürülmüş ve ölçüm yöntemleri kullanılmıştır (Ho ve Kuo, 2010: 25). Deneyimin tespit edilmesine dair düşünceler tek ve çok boyutlu olacak şekilde alternatifli olarak ileri sürülmüş olsa da (Hoffman ve Novak, 2009:2 6), genellikle akışın ölçülmesinde çoklu boyut kullanılmıştır (Faiola ve diğerleri, 2013: 1114). Akış deneyiminin boyutlandırılması çalışmalarında, deneyimin oluşumu, gelişimi ve neticesini tam olarak açıklayabilmek esas amaç olarak belirlenmiştir (Csikszentmihalyi, 2000). Akış boyutunun tek ya da çok boyutlu olarak tespit edilebilmesi çalışmalarında takip edilen yöntemin, bireylerin ne zaman keyif aldıklarının, yaptıkları iş ile bütünleşme anının ve içinde buldukları durumdan zevk almaları noktasında hissettiklerinin sınıflandırılması şeklinde olduğu belirtilmektedir (Jackson ve Marsh, 1996: 17).

Akış deneyiminin alt boyutlarının belirlenmesi çalışması kapsamında kavrama ilişkin; kontrol, dikkat, merak ve içsel ilgi olmak üzere dört boyut belirlenmiştir (Csikszentmihalyi, 1975). Csikszentmihalyi'nin boyutlandırma çalışmalarını takiben pek çok bilim insanı konuya yeni eklemelerde bulunmuş ve kavrama yönelik kritik hususlar tanımlanmıştır. Akış deneyimi; kontrolü sağlamak, faaliyete dikkat kesilmek, göreve yönelik merak duymak, içsel dürtülerin vazifeye yönelmiş olması (Trewino ve Webster, 1992: 539) boyutlarıyla ele alınmıştır. Benzer şekilde bir başka çalışmada ise kavram; yetkinlik ve hakimiyet, çaba sarf etme ve uyarılma, etkileşim ve tamamıyla o anı yaşama ile dikkat kesilme olarak boyutlandırılmıştır (Hoffman ve Novak, 2009: 26). Akış deneyiminin, çalışılan alanlara göre de farklı boyutlar altında düşünülebileceği değerlendirilmiş, bir çalışmada yaptığı işten zevk alma ve zamana dair farkındalığın kaybolması (Wu ve Chang, 2005: 937) olmak üzere iki boyutlu, diğer bir araştırmada ise

işe yoğunlaşma, yapılan işten haz duyma ve içsel güdüleme (Bakker, 2005: 26; Bakker, 2008: 401) başlıkları altında üç boyutlu olarak çalışılmıştır. Ancak, takip eden dönemde boyut sayısı artmış ve özellikle 1995 yılından itibaren ise tespit edilmiş olan dokuz şart, akış deneyimi için temel boyutlar olarak kabul edilmiştir (Jackson ve Marsh, 1996: 17).

Görev-Yetkinlik Dengesi: Görev gerçekçi ve başarılabilir olmalı, işgörenin ise kabiliyeti ve mesleki tecrübesi işin icrası için yeterli olmalıdır (Maeran ve Cangiano, 2013: 15). Olumlu ve memnuniyet verici akış deneyimine imkân tanıyan görevler, bireyin yeni bilgi ve tecrübeler sayesinde yetkinliklerini yükseltecek (Maeran ve Cangiano, 2013) bu da bir sonraki aşamada, çok daha zor görevler için işgören adına görev gerekliliği ve yetkinlik dengesini bir üst seviyeye çıkaracaktır. Kısaca bu boyuta dair en önemli husus, birey becerileri ile yapılması beklenen işin ihtiva ettiği güçlüklerin, birbiriyle uyumlu olması zorunluluğudur. Ancak böylesi bir denge noktasında kişi, kendinden emin bir şekilde görevini yerine getirir ve muhtemel karşılaşılabileceği sorunları aşabileceği inancıyla hareket eder (Engeser ve Rheinberg, 2008).

Bu noktadan hareketle yerine getirilmesi beklenen görev için kişinin yetkinliğinin gözden geçirilmiş olması ya da vazifeye talip olan bireyin yetkinliğine söz konusu görev için güvenmesi, akış deneyimi noktasına erişilebilmesi adına son derece önemli ve gerekli bir şarttır.

Eylem ve Farkındalığın Bir Arada Olması: İşgören vazifesini otomatik olarak yerine getirmeli, sorumluluklarının icrası onun için hayatın doğal akışı içinde gerçekleşecek bir husus olarak değerlendirilmeli, göreve dönük olumsuz herhangi bir tutum ve davranışı olmamalı, kısacası vazife konsantrasyonu ve adanmışlığı en üst noktada bulunmalıdır (Maeran ve Cangiano, 2013: 15). Birey bu durumda yaptığı işle bütünleşmiş haldedir (Procci ve diğerler, 2012: 2309), yoğunlaştığı işi haricinde etrafıyla ilgisi ise en alt düzeydedir.

Hedeflerin Açık Bir Şekilde Tanımlanması: Bir görevin başarılabilmesi ya da beklentileri karşılayacak seviyede yerine getirilebilmesi anlamında ulaşılabilecek sonucun veya hedefin açık bir şekilde tanımlanmış olmasının ne derece önemli olduğu açıktır. Faaliyet hedeflerinin açık bir şekilde tanımlanmış olması, bireyin ne yapacağı ve hangi sonuca ulaşacağına yönelik herhangi bir şüphe duymamasına imkân tanımaktadır (Jackson ve Marsh, 1996:18). Dolayısıyla akış deneyiminden söz edilebilmesinde görev ve görevin

icrasına dair yolun açık bir şekilde tanımlanması ve işgörenin sorumluluğunu ne şekilde yerine getireceğine ilişkin herhangi bir şüphesinin olmaması, önemli aşamalardan birisi olarak öne çıkmaktadır.

Bu anlamda, bireyin çevresel koşullar üzerinde söz sahibi olduğunu hissedebilmesi ve hareketlerinden sorumlu olarak faaliyet yürütebilmesi (Maeran ve Cangiano, 2013:15), akış deneyimi adına olmazsa olmaz hususlardan bir diğeri olarak düşünülmektedir.

Açık Geribildirim: Görevin yerine getirilip getirilemediği, getirildiyse beklentileri karşılayıp karşılamadığının işgören tarafından öğrenilebileceği sistemin kurulmuş olması önemlidir. Geri bildirim sistemi, kişinin hedeflerine ne derece ulaştığını göstermeli ve kişinin, eylemde bulunduğu koşullar üzerindeki hakimiyet seviyesi hakkında da fikir vermelidir (Maeran ve Cangiano, 2013:15).

Akış deneyiminden söz edilebilmesini destekleyecek geri bildirim sistemi, işgören için açık, samimi ve vaktinde yürürlüğe girecek şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Kişinin ne seviyede performans sergilediğini anlayabilmesi için bu şekilde kurgulanmış bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Celsi ve diğerleri, 1993:11). Bu boyuta dönük en önemli husus, anlık alınacak geri bildirimler vasıtasıyla birey, hedef ve hedefe ulaşma yolları hakkındaki bilgisini güncelleme imkânına sahip olacağı, görevi nasıl nihayete erdirebileceğine ilişkin anlık yönlendirmelerden yararlanabileceğinin (Finneran ve Zhang, 2003: 13) vurgulanmasıdır. Bahsi geçen hususlardan hareketle aslında bu boyutun, bir önceki aşama olan hedeflerin açık bir şekilde tanımlanması ile de alakalı olduğu (Csikszentmihalyi 1997) anlaşılmaktadır.

Verilen Göreve Yoğunlaşılması: İşgörenin geçmiş ve gelecekteki elindeki işe daha çok yoğunlaşacağı düşüncesinden hareketle, akış deneyiminin yüksek konsantrasyonla elde edilebileceği vurgusunun öne çıkarılmasıdır (Maeran ve Cangiano, 2013:16). Birey, tüm benliği ile elindeki göreve yoğunlaşması halinde akışı tecrübe edebileceği değerlendirilmektedir.

Kendini adama, işe yoğunlaşma; bir durum ya da koşula, bireyin kendi benliği ile dahil olmasını resmetmekte (Tellegen ve Atkinson, 1974: 268), akış deneyimi anlamında ise bu yoğunlaşma halinde, kişinin sınırlı ilgi alanındaki yüksek düzey konsantrasyonu (Turan, 2019:190) kritik husus olarak öne çıkarılmaktadır.

Kontrol Algısı: Bu boyut kapsamında yürütülen çalışmalarda, görevin icrasına yönelik her husus ve koşulun kontrol altına alındığına, durumun yönetilebildiğine dair işgören duygusunun varlığı, ek olarak bireyin akışı tecrübe ettiği anda tüm kontrolün kendisinde olduğu inancının tam olduğu, kontrolün idamesi düşüncesi kişi zihninde yer ettiğinde ise bu durumun kaybolacağına işaret edildiği (Maeran ve Cangiano, 2013:16) unutulmamalıdır.

Kontrol algısı, görev gerekliliği ve yetkinlik dengesinin bir benzeri şekilde, akış deneyimine ilişkin dengeye atıfta bulunulan (Singh ve Malik, 2017: 3) bir boyut olma özelliğini ihtiva etmektedir. Akış deneyiminin tecrübe edilmesi anında birey, karşılaşması muhtemel sorunları aşabilecek kabiliyete sahip olmasının da etkisiyle, koşullar üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünmektedir (Rogatko, 2009: 134). Kontrol algısının tam olarak sağlandığı akış halinde, kişinin başarısızlık gibi bir düşüncesi de söz konusu değildir (Procci ve diğ., 2012: 2307).

Öz Bilinç Kaybı: Kişinin kendi egolarını geri plana iterek yalnızca görevin gerekliliklerine ve icrasına yoğunlaşmasıdır. Akış deneyimi noktasına ulaşan birey için görevi haricindeki diğer düşünce ve endişelerin hiçbir hükmü yoktur (Maeran ve Cangiano, 2013: 16). Bireyin öz bilinç kaybının yaşandığı noktada, kişi görevine kendisini öylesine kaptırmıştır ki ne geçmiş olayları düşünebilir ne de geleceğe dönük plan yapabilir (Turan, 2019: 190). Kısacası bireyin gündelik sorunlarla ilgilenmediği (Sidorová, 2015: 15), onun için tek önemli olanın halihazırda kendisine tevdi edilmiş olan ve gereklerini yerine getirmeye başladığı vazifesi olduğu ifade edilmektedir.

Zamanın Dönüşümü: Bireyin görevini yerine getirirken zamanın nasıl geçtiğini anlamaması, zaman algısının bu anlamda kaybolması durumudur (Maeran ve Cangiano, 2013: 16). Zamana yönelik algının değişmesi, bireyin bilinciyle alakalı bir durumdur. Kişinin tecrübe ettiği akış deneyimi halinde, zamanın birey için öznel bir hâl alacağı düşüncesinden hareketle algıda değişiklik yaşanacağı ileri sürülmektedir. İçinde yaşanan deneyim birey için keyif verici ise zamanın nasıl geçtiğinin anlaşılmasından (Arnould ve Price, 1993) ve hatta zamanın durduğu hissini edinilmesinden (Jackson ve Eklund, 2004: 29) bahsedilmektedir. Kısaca bireyin, vazife esnasında zamanın hızlı geçtiğini

düşünmesi ve diğer şartları da karşılaması durumunda akış deneyimini tecrübe etmekte olduğu ifade edilmektedir.

Ototelik Deneyim: Kişi yaptığı işten haz duymalı ve görevi kendi iyiliği için yerine getirdiği düşüncesine sahip olmalıdır. Birey vazifesini ne pahasına olursa olsun, herhangi bir dış güdüleme unsuruna ihtiyaç duymadan içsel motivasyonla yerine getirmelidir (Maeran ve Cangiano, 2013: 16). Kişi, vazifenin sonucunda değer elde edeceğine veya ortaya çıkacak hizmete dair dışsal bir ödüle sahip olacağına inanması halinde, elindeki göreve çok daha fazla konsantre olmaktadır (Csikszentmihalyi, 1988). Kısaca kendisine has bir deneyim yaşamakta ve akışı tecrübe etmektedir.

Ototelik deneyim, bireyin görevini içsel dinamikleri vasıtasıyla, herhangi bir dış güdüleyici faktöre ihtiyaç duymadan icra etmesi ve bu anlamda olumlu etkinin hissedilmesidir (Manzano ve diğ., 2010: 301). Ototelik deneyimin önceki her boyutu kapsadığı ve kendisine has bir duruma atıfta bulunduğu (Turan, 2019: 191) iddia edilmektedir. Birey, gelecekte edineceği ya da geçmişte elde ettiği faydadan hareketle değil de yalnızca o an yerine getirdiği vazifesinin ihtiva ettiği ödül ya da artı değer için eylemde bulunmaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009).

Yukarıda önce kavramsal olarak tanımlanan, sonrasında ise aşamaları vasıtasıyla alt boyutları açıklanan akış deneyimi için çalışma hayatı süresince işgören tarafından ne şekilde tecrübe edileceğinin araştırılması da önemli bir husustur. Bu bağlamda çalışmanın takip eden bölümünde, akış deneyiminin görgül anlamda tespit edilebilmesinin, uygun koşullar yaratılabilmesi ve ilgili verilerin nispeten daha rahat elde edilebilecek olması sebebiyle çok daha kolay olacağının değerlendirilebileceği, çalışma hayatında akış deneyimi hususuna değinilmiştir.

3.3. Çalışma Hayatında Akış Deneyimi

Örgütsel alanda bireyin çalışma hayatı dikkate alındığında akış deneyimi oldukça önemli bir değişkendir (Sutton, 2014: 181). Bazı bireyler görevlerini ve görevlerinin icrasını, akış deneyimleme, yani en ideal iş tecrübesi edinebilmek anlamında bir fırsat olarak görmektedirler (Bassi ve Fave, 2012: 533). Söz konusu durumun karşısında konuşlanan, görüşe göre ise bireyler, çalışma hayatından zevk almaz, onlar için mesai saati

bitmek bilmez, dolayısıyla iş ortamından keyif almak gibi bir durum mümkün değildir ve haliyle örgütleriyle birlikte mesleklerine bağlılık duygusu hissetmezler (Turan ve Pala, 2021). Bu görüşe karşı Adamus'un (2019) çalışması dikkat çekicidir. Yazar araştırmasında; işgörenin %54'ünün yaptığı iş esnasında geçen sürede memnuniyet ve akış deneyimini tecrübe ettiğini, serbest zaman söz konusu olduğunda ise bu oranın %18'e düştüğünü tespit etmiştir. Araştırma sonucu ile Csikszentmihalyi'nin (1988), çalışma esnasında deneyimlenecek akışın olumlu bir tecrübe olduğu, işgörenin performansının artması ve hedeflere ulaşmasıyla yüksek düzeyde hazzı ve tatmin duygusunu bir arada hissedeceği iddiası birbiriyle örtüşmektedir.

İş ortamında akış deneyimi, ilk olarak Csikszentmihalyi ve LeFevre tarafından (1989), "Çalışma ve Serbest Zaman Etkinliğinde En İdeal Deneyim" adlı çalışmada incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre iş ortamında deneyimlenen akışın, serbest zamanda tecrübe edilene göre üç kat daha fazla olduğu ve işgören üzerinde oldukça önemli bir rolünün bulunduğu tespit edilmiştir (Turan ve Pala, 2021: 390). Söz konusu sonuçtan hareketle de çalışanın işi ile ilgili olumlu duygu ve tutumlar geliştirmesinin ve nihayetinde akışı deneyimlemesinin, yaşamının diğer bölümlerine de artı değer katacağı iddia edilmektedir (Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989: 815). İş ortamında akış deneyimi ile işgörenin psikolojik bir varlık olarak çalışma sahasında bulunmasına (Kahn, 1992) atıfta bulunmaktadır. Akışa dair genel tanımlamada üzerinde durulan hususlar, çalışma ortamında deneyimlenecek akış için de geçerlidir. Dolayısıyla iş ortamında akış dendiğinde, bu kez bireyin kendisine tevdi edilen işin icrasında tamamen sorumluluğuna yoğunlaşması, yaptığı işten memnuniyet duyması ve içsel motivasyonunun işi en iyi şekilde yerine getirmeye yönlendirilmiş olması (Bakker, 2008) anlatılmak istenmektedir.

O halde yukarıda da ifade edilenlerden hareketle iş ortamında akış deneyimi; en yalın haliyle yapılan işten keyif alma (Schaufeli ve diğerleri, 2002), işe ve dolayısıyla örgütüne bağlanma (Perschel, 2010: 17), kişinin kendi kendini motive edebilmesi imkânına sahip olması (Liao, 2006: 47) ve iyilik hali (Ryan ve Deci, 2008a: 1) olarak da özetlenebilir. Geniş kapsamda ise bireyin hem iş hem de gündelik hayatında, tatmin olması durumuna da atıfta bulunan pozitif psikoloji (Kasa ve Hassan, 2015: 101) anlamında, hayata ilişkin belirlenmiş amaçların peşinden koşabilmek ve bu sayede yaşamdan zevk alabilme imkânına sahip olunacak artı değere işaret etmektedir. Dolayısıyla çalışma ortamında akış deneyimi ile çalışanların; uygun çalışma ortamında, kaliteli zaman

geçirmesinin ve bu sayede işlerini en etkin şekilde yerine getirebilmelerinin sağlanmasının hem işgören hem de örgüt adına öncelikli hususlar olarak öne çıktığı (Bakker ve Llorens, 2006: 1) sonucuna ulaşılmaktadır.

İş ortamında tecrübe edilen akış deneyiminin, çalışma esnasında işgörenin yüksek düzeydeki yetkinliği ile zorluk seviyesi yüksek koşullarla mücadele edebilme halinin birleşimiyle ortaya çıktığı, esasında ödüllendirici ve iş tatmini anlamında da olumlu etkileri gözlemlenebilen, işgörene özgü bir deneyim olduğu (Eisenberger ve diğ., 2005: 756) hatırdta bulundurulmalıdır. Örgüt yönetimi tarafından görev koşulları ve işgören yetkinliği dengesi bu açıdan dikkatle takip edilmelidir. Kısaca kişinin kendisini vazifesine tamamen verdiği (Demerouti ve diğ., 2012: 558), yalnızca yaptığı işe yoğunlaştığı, o anda icra ettiği vazifesi haricinde, dış faktör anlamında başka hiçbir husus için zihnini meşgul etmediği (Csikszentmihalyi, 1990) uygun çalışan ve iş ortamı tesis edilmelidir. Üzerinde durulan hususlardan rahatlıkla anlaşılabilceği üzere örgütsel sahada akış deneyimi ile işgören zihninin bilinçli oluşla sınırlandırılmasına (Sheldon ve diğ., 2015: 2) vurgu yapılmaktadır. Çalışanın iş ortamından ve yaptığı işten memnuniyet duyması durumunda işine karşı olumlu duygular hissettiği, çalışma yaşam kalitesini yükselttiği, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerinin bu yönde olduğu (Colombo ve Zito, 2014: 256) açıktır.

Akış deneyimi, işgörenin bizzat kendisi tarafından tecrübe edilebilecek bir deneyim olarak görülse de çalışanlar arasında olumlu davranışların var olması ve örgüte aidiyet duygusuna sahip olunması durumunda da akış deneyiminin ortaya çıktığını ileri süren (Hou ve Fan, 2013: 131) araştırmalardan, örgütsel anlamda alınabilecek tedbirlerle akış deneyimi durumuna çok daha rahat erişilebileceği düşünülmektedir. Ancak burada akış deneyiminin, görev gerekliliği ve yetkinlik dengesine dair en optimum noktada hissedilebilecek olumlu tecrübeye dönük bilinç durumu olduğu ve bu noktaya erişilmesini sağlayacak koşulların, söz konusu tecrübeden ayrı tutulmasının gerekli olduğu iddiası (Abuhamdeh, 2020) da dikkate alınmalı ve kavram karmaşasına düşülmemelidir.

Akış deneyiminin işgörenin ya da bireyin gönüllü olarak katılım sağladığı, içinde bulunarak bizzat tecrübe ettiği kendine has deneyiminin (Csikszentmihalyi, 1975: 9) ve sergilediği performansının, kendisi ve çevresi tarafından kabul edilebilir düzeyde bulunması durumunda ortaya çıkması beklenmektedir (Privette, 1983: 1361). Bu anı yaşayan birey en üst düzeyde iyilik ve memnuniyet halini deneyimleyecek ve kendisini yaptığı işe çok daha fazla motive etmek suretiyle yönlendirecek ve nihayetinde hem

kendisi hem de çevresi tarafından kazanılan artı değerin ise her an daha da yükseldiğini gözlemleyecektir. Bu durumda çalışanın, etrafındaki olumsuzluklara çok daha az takılacağı, olumlu sinyalleri çok daha kolay tespit edeceği, zaman mevhumunu yitireceği ve diğerlerine göre çok daha olumlu güdülenme durumunda olması beklenebilecektir. Dolayısıyla işgörenin iş veya gündelik hayatında sorumluluklarına kendisini çok daha kolay verebileceği ve başarısızlık endişesi taşımayacağı tahminini yapmak zor olmayacaktır.

Yukarıdaki tespiti doğrulayan bir çalışma Panebianco (2014) tarafından yapılmıştır. İlgili araştırmada yazarlar, akış deneyimini olumlu psikolojik bir durum olmasından hareketle, en uygun performansa bağlı motivasyon kuramı olarak değerlendirmişler ve işgörenin söz konusu olumlu psikolojik durumun etkisinde kaldığını ve bu durumun çalışanın her davranışında gözlemlendiğini ileri sürmüşlerdir. O halde akış deneyimi; işgöreni motive eden, kendisini iyi hissetmesi anlamına geldiği için görevi yerine getirmede istekli kılan, olumlu bir psikolojik deneyim olarak edinildiği noktada, kişinin iş tatmin duygusuna katkı sunan, mesai arkadaşlarıyla birlikte yapılan işlere ve en nihayetinde örgüt tarafından sunulan hizmete ya da çıktıya da olumlu yansımaları olan bir kavram olarak değerlendirmek gerekmektedir. Zira bireyin akış deneyimi halinde, eylemlerini otomatik şekilde kendiliğinden icra ettiği (Csikszentmihalyi, 1997), otomatik şekilde eylemlerin sergilenmesiyle, işgörenin vazifesine tamamen odaklandığı en üst düzey güdülenme durumunda olduğu (Nesic ve diğ., 2014) anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışanın, kendisini görevine kaptırdığı, içinde bulunduğu durumdan haz duyduğu ve etrafına da olumlu anlamda enerji yaydığı bir deneyimin öznesi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Akış deneyimi işgören için yerine getirilen görevin keyifli bir deneyim olacağı (Csikszentmihalyi, 1999: 824) inancından kaynaklanmaktadır. Keyif alınması beklenen ve çekici olarak değerlendirilen bu tip görevlerde, çalışanın benliğine dair öznel tecrübelerden sıyrılması, iş ile bütünleşmesi ve işe yönelik çok daha yüksek oranda farkındalık geliştirmesi beklenmektedir (Schmidt, 2010: 605). İşgörenin söz konusu tecrübeyi deneyimlediği uygun ortamın yaratılması ve bu tecrübeyi deneyimleyen personel sayısının artırılmasının, örgütsel çıktıya yönelik verimliliğin artması anlamına geleceği açıktır.

Akış deneyimi, çalışanların yerine getirmekle mükellef olduğu zorlu görevlerin icrasına yardımcı olan, çok boyutlu ve farklı işlevlerin bir araya gelmesiyle elde edilen bir

tecrübe olarak da düşünülmesi elzemdir. Buradan hareketle faaliyete ilişkin algılanan güçlüklerle bireyin kabiliyetinin ilgili zorluğu aşabilecek düzeyde olması durumunda elde edilecek akış deneyimi sayesinde, bireyin bir sonraki zorlu göreve de başarılı olabileceği inancıyla yaklaşacağı, her kademe örgüt yöneticisi tarafından değerlendirilmeli; görevlendirme ve iş paylaşımı gibi konularda bu husus dikkate alınmalıdır. İşgörenin söz konusu inancının iş tatmin duygusuna da olumlu yansımaları beklenmeli ve her iki sürecin birbirini destekleyeceği ve hatta etkisini artıracığı bir tecrübeye dönüşeceği düşünülmelidir. Bu süreçte işgörenin hem başarılı olacağına inanması hem de olası bir başarısızlık durumunu, süreçten kazanç sağlanacak bir tecrübe olarak kabul edeceği (Chalofsky, 2003: 75) tespiti, akış deneyiminin çalışmada yaratması beklenen olumlu etkiye dair fikir vermektedir.

Akış deneyiminde, bireyin güdülenmesi ve konsantrasyonu tamamen yaptığı işe dönüktür. Kişi kendisine güvenir. Motivasyonu davranışlarını en üst seviyede kontrol altında bulundurmaya üzerinedir. Birey sorumluluklarının icrasında kendisi için kıymetli olan mücadele azmini bu sayede bulmaktadır (Schmidt, 2015: 2). Akış deneyimi sayesinde işgören yaptığı işe odaklanabilmektedir (Csikszentmihalyi, 1990: 4). O halde bir başka ifadeyle akış deneyimi; kişinin kendisini motive edebildiği, olumlu şekilde güdüleyebildiği bir iş ve çalışma ortamında ortaya çıkabilecek bir olgudur (Kawabata ve diğerleri, 2008: 466). Dolayısıyla akış deneyimi, yukarıda çalışma ortamının yaratılması hususunda önemli bir faktör olduğuna vurgu yapılan, lider üye etkileşimi ile iç içe ve birlikte değerlendirilmesi lüzumu ortada olan bir kavramdır. Zira lider üye etkileşiminin kalitesi ile aynı yönlü olarak işgörenin yaptığı işe odaklanması, işin gereklerini en üst seviyede yerine getirebilmesi anlamında kendisini güdüleyebilmesi mümkündür. Devam eden bölümde söz konusu ilişkiye değinilmiştir.

3.4. Lider Üye Etkileşimi Akış Deneyimi İlişkisi

Lider davranışlarının, çalışanın tutum ve davranışlarına etkisi liderlik tanımında yer almaktadır. Tanımdan hareketle liderle kurulan etkileşimin kalitesinin, işgörenin duygu ve davranışlarını etkilemesi, devamında ise lider ve maiyet ilişkisinin, iş ortamında önemli düzeyde duygusal ve davranışsal sonuç doğurması beklenmektedir. İşgören ve lider arasında etkinlik düzeyi yüksek iletişimin tesis edilmesi sayesinde, arzu edilen iş ortamı ve

çalışan davranışlarının gözlemlenmesi mümkündür. Breevaart ve arkadaşları (2015), lider üye etkileşiminin işgörenin işiyle alakalı güçlü duygusal bağa işaret ettiğini tespit etmiştir. Söz konusu güçlü duygusal bağların, işgörenin örgütüne ve yaptığı işine derin bağlılık durumunu doğurduğu ifade edilmiştir (Tanskanen ve diğ., 2019).

Kaliteli lider üye etkileşimi sayesinde işgörene tevdi edilen görevlerin çalışanda olumlu etki yaratması, tahsis edilen kaynak ve bilginin kalitesinden de kaynaklanmaktadır. Zira iş ortamındaki kişiler arası ilişkiler karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır (Eisenberger ve diğ., 2001). Liderinden daha yüksek oranda kaynak temin eden çalışanın, işinin gereğini eksiksiz yerine getirmesi ve bu doğrultuda sergilediği çabası, işgörenin akışı tecrübe etmesi anlamına da gelebilir. Bu noktada, akışın tecrübe edilmesi ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkide doğru tanımlanmış hedefler, açık iletişim kanalları ve geri besleme sayesinde işgörenin akışı çok daha rahat tecrübe ettiği (Nakamura ve Csikzentmihalyi, 2005) tespiti, yol gösterici olarak değerlendirilmektedir. Bu ve benzeri çalışmalardan hareketle özellikle son dönemde, lideriyle resmi ilişki ötesine geçebilen, paylaşımı yüksek astların, işine çok daha fazla bağlandığı, sorumluluklarıyla çok daha fazla angaje oldukları tespit edilmiştir (Aggarwal ve diğ., 2020; Siyal ve Peng, 2018). Dolayısıyla yukarıda sunulan koşulların sağlanması halinde, lideriyle etkileşim kalitesi yüksek astlar için akış deneyiminin mümkün olacağı iddiası öne çıkmaktadır. Akış deneyimi, bireyin tecrübe etmesi beklenen olumlu değer olarak düşünülmüştür (Xu ve diğ., 2016). Söz konusu olumlu değerın deneyimlenmesi sürecinde ise liderle tesis edilmesi beklenen etkileşimin payının anlaşılması oldukça önemli bir aşamadır.

Yüksek düzeyde lider üye etkileşimi; liderin astıyla çok daha uzun süreli ilişkisi, birlikte uzun süre çalışmaları, birbirlerine çok daha fazla güven duymaları ve kaynak tahsisinde liderin astına pozitif ayrımcılık yapması anlamına gelmektedir. Bu durum, liderin astını iyi tanıması nedeniyle görev yetkinlik dengesi hakkında doğru karar vermesi, arada iletişim anlamında bir engel olmaması sebebiyle geri besleme mekanizmasını doğru kurması sonucunu doğurmaktadır. Beraberinde görev hedefleri açık bir şekilde tanımlanmış işgören için sorumluluklara dair kontrolün kendisinde olduğu inancı doğmaktadır. Lideriyle arasındaki etkileşimin kalitesi oranında kişinin kendinden ödün vermek suretiyle sorumluluklarının icrasına yöneleceği ve zaman mevhumunu da kaybederek akışı deneyimleyeceği düşünülmektedir.

Küçük'ün (2022) araştırmasındaki, astın lideriyle olumlu ilişkisinin akış tecrübesinin öncülü olduğu tespiti, iddiamızı desteklemektedir. Yazar, lider üye etkileşim kuramının işgörenin işine duygusal bağlılığını açıklamakta kullanılabileceğini, arzu edilen işgören tutum ve davranışlarının sergilenmesi hususuna ilişkin açıklamalarda yararlanılabileceğini belirtmiştir. Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi durumunda, işgörenin yaptığı işte akışı deneyimleyeceğini ileri sürmüş, lider üye etkileşiminin akış deneyiminin anlaşılabilmesi için kullanılabileceğini ifade etmiştir.

Lider üye etkileşiminin ikili ilişkileri esas almasıyla diğer liderlik kuramlarından ayrıldığına yukarıda değinilmişti. Liderin astlarının tamamıyla aynı kalitede etkileşim kurmadığından da söz edilmişti. Dolayısıyla liderin aynı iş ortamında astlarıyla farklı iletişim ve etkileşim düzeyi tesis etmesinin işgörenin işine yaklaşımını, işine karşı tutum ve davranışını ne şekilde etkileyeceğinin tespit edilmesi önemli bir konu olarak karşımızda durmaktadır. Bu anlamda yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin işgören için örgütüne ve liderine güven, örgütsel aktivitelere çok daha gönüllü katılım anlamına geleceği tahmini (Agarwal ve diğ., 2012) öne çıkmaktadır. Bunun karşılığında düşük kaliteli etkileşim ise işgörenin olumsuz tutum geliştirmesine sebebiyet verecektir (Estiri ve diğ., 2018). Söz konusu iddiaları desteklemek amacıyla icra edilen çalışmalarda yüksek düzeyde lider üye etkileşiminin tesis edildiği iş ortamında, iş görenin kendisini işine adanmışlığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Radstaak ve Hennes, 2017). Benzer şekilde lider üye etkileşiminin de iş görenin akış deneyimini olumlu şekilde etkilemesi beklenmelidir (Ji ve diğ., 2023). Bir iş ortamında akış deneyiminin, işgörenin işine yönelik konsantrasyonu, işinden zevk alması ve sorumluluğunu içsel güdüsüyle zorlama olmaksızın yerine getirmesi gibi unsurları ihtiva etmelidir (Bakker, 2008). İşgörenin işine dönük konsantrasyonu sayesinde zaman mevhumu yitirilebilir, işine kendisini kaptırması söz konusu olabilir. İşinden zevk almak demek olumlu duyguları ve olumlu bilişsel değerlendirmeleri de beraberinde taşımak demektir. Bu da icra edilen işin kalitesini olumlu yönde etkiler. İşine karşı içsel güdülenme sayesinde ise çalışan, ödül ve terfi gidi güdüleyicilere ihtiyaç duymadan kendisini işine adar ve güçlü tatmin duygusu hisseder (Ji ve diğ., 2023).

Son olarak lider üye etkileşimi akış deneyimi ilişkisinin açıklanmasında öz belirleme kuramından (Deci ve Ryan, 1985) da yararlanılabileceği eklenmelidir. Bu kurama göre bireyler, içinde buldukları ortamın da yardımıyla kendi deneyimlerini

oluştururlar ve söz konusu deneyimleri içselleştirirler. İçselleştirilen davranışlar bireyin tutumunun gözlemlenmesi anlamında önemlidir (Ryan ve Deci, 2000). Kuramdan hareketle, kaliteli lider üye etkileşimi altında işgörene sağlanan özgürlük, esneklik ve otonom davranış imkânı ile çalışanın, akışı tecrübe etmesi için gerekli olan işinden haz duyma ve yüksek memnuniyetin ortaya çıkması beklenmektedir (Bakker ve diğ., 2017). Dolayısıyla da kaliteli lider üye etkileşimiyle işgören; özgürlük, esneklik ve otonom davranış imkânı sayesinde işine bağlanır ve akışı tecrübe eder.

Yukarıda sunulan kuramsal ve kavramsal gerekçelerden hareketle lider üye etkileşimi ile akış deneyimi arasında var olduğuna inanılan ilişkinin aynı yönlü olması, bu anlamda işgörenin amiriyle kuracağı etkileşimin akışı deneyimlemesi hususunda bir öncül olarak değerlendirilmesi mümkündür. Söz konusu tespitlerin ışığında aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır:

H2: Lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerinde aynı yönlü anlamlı etkisi vardır.

Lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerindeki etkisine dair ileri sürülen hipotezin devamında, bu ilişkinin bir bireysel değişken olan psikolojik sermaye üzerinden dolaylı olarak yürüdüğü konusundaki değerlendirme çerçevesinde, bir sonraki bölümde psikolojik sermaye kavramı ele alınmıştır.

4. PSİKOLOJİK SERMAYE

4.1. Psikolojik Sermaye

Daha önce de belirtildiği üzere pozitif psikoloji özellikle 2000’li yıllar itibariyle yazında çalışılmaya başlanan, insanların olumsuz özelliklerinin indirgenmesi üzerinde duran psikoloji biliminden farklı bir şekilde, eyleyenin olumlu özelliklerini tespit ederek, bu özellikleri geliştirme yollarını arayan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Pozitif psikolojinin altında araştırılan bir kavram olarak pozitif örgütsel davranış da haliyle örgüt içerisinde işgörene ait olumlu davranışların ne şekilde geliştirilebileceği üzerinde durmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Bu bağlamda psikolojik sermaye kavramı da pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanı dahilinde, dikkatle incelenen değişkenlerden birisi olarak öne çıkmıştır. Zira çalışanın kişisel gelişiminin çok daha kıymetli bir kazanım olarak değerlendirilir hale gelmesiyle, bu alandaki çalışmalar çok daha merak uyandırmaya başlamıştır (Snyder ve Lopez, 2007).

Bu konuda ilk çalışma, Seligman (1998) tarafından yapılmıştır. Seligman, pozitif psikolojinin yani bireye dair olumlu psikolojik özelliklerin ve bu niteliklerin geliştirilmesinin hem birey hem de örgüt için çok değerli olduğunu vurgulamıştır. Genel anlamda pozitif psikoloji üzerinde yürütülen çalışmalarla; çalışanın yeteneklerini keşfetmesi, geliştirmesi ve bu durumun kişisel yaşam ile örgütsel hayatın geliştirilmesine katkısı üzerinde durulmuş ve bu açıdan klasik psikoloji alanında yürütülen araştırmalardan farklı bir sahada hareket edilmiştir (Luthans ve diğ., 2008; Linley ve Joseph, 2009). Psikoloji biliminde, ifade edilen bu farklı paradigma, örgütsel davranış alanında oldukça ilgi görmüş, makro açıdan pozitif örgütsel araştırmalar ve mikro açıdan ise pozitif örgütsel davranış konuları olarak üzerinde fikir yürütülmeye başlanmıştır (Larson ve Luthans, 2006).

Pozitif psikolojinin örgütsel hayattaki karşılığı olan pozitif örgütsel davranış; işgörene yönelik kabul edilebilir iş performansının devamlılığının sağlanması adına yapılması gerekenler ve çalışanın psikolojik kapasitesinin geliştirilmesi için elzem olanlar üzerine araştırma ve uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Luthans ve Jensen, 2002). Bu noktada eyleyene ait özellikler bütünü olarak psikolojik sermaye kavramının öne çıktığı ve örgütsel davranış alanında ilgi görmeye başladığı ifade edilmelidir.

Kökleri pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanı dahilindeki konulara kadar uzanan psikolojik sermaye kavramı, bireye dair pozitif duyguların olumlu anlamda gelişimi (Luthans ve diğ., 2007b) başlığı altında yazında çalışılmaktadır. Psikolojik sermaye ile işgörene ait müdahale edilebilecek, geliştirilebilecek ve hatta değiştirilebilecek tutum, davranış, duygu ve düşünceler kastedilmektedir. İşgörenin çalışma hayatında edineceği tecrübe ve beraberinde sahip olması beklenen bilgi birikimi sayesinde kendisini geliştireceği tespiti (Luthans ve diğ., 2007a), çıkış noktası olarak alınmıştır. Psikolojik sermaye ile işgörenin, verimlilik artışına imkân tanıyacak yine işgörene ait nitelikler üzerinde durulmakta, çalışanın şu anda ne olduğuna ve gelecekte kendisini ne olarak gördüğüne yoğunlaşmaktadır (Goldsmith ve diğ., 1998; Avolio ve Luthans, 2006).

Psikolojik sermaye kavramı, bireyin sahip olduğu olumlu niteliklerinin ayırdına varması suretiyle örgütsel hayattaki iş verimliliğinin yükseleceğini ve üretkenliğinin artacağını (Goldsmith ve diğ.,1997) varsaymaktadır. Yüksek psikolojik sermaye sayesinde işgörenin sorumlulukları kapsamındaki davranışlarının etkinliğinin artacağı, bunun da hem örgütsel hem de bireysel yaşamında işgörenin çok daha olumlu bakış açısıyla hareket etmesine fırsat sunacağı ileri sürülmektedir (Judge ve diğ., 1997; Tomer, 2003). Gohel'e (2012) göre psikolojik sermaye, bireysel verimliliğin gelişmesine fırsat tanıyan kişilik özellikleri olarak düşünülmelidir. Ancak, bu tespiti kabul etmekle birlikte psikolojik sermaye kavramı ile ifade edilecek kişilik özelliklerinin, devamlılıktan ziyade kendine has, hal ve şarta göre farklılaşabilen kişisel düzeydeki niteliklere işaret ettiği (Çetin ve Basım, 2012: 99) de akılda bulundurulmalıdır. Dolayısıyla ideale yakın psikolojik sermaye niteliklerinin işgören bünyesinde oluşması, yer etmesi ve artan oranda işgörenin performansından hareketle gözlemlenebilir olmasında, uygun örgütsel ortamın yaratılması ve bu yönde gelişime müsait işgören istihdamının da öneminden bahsedilmektedir.

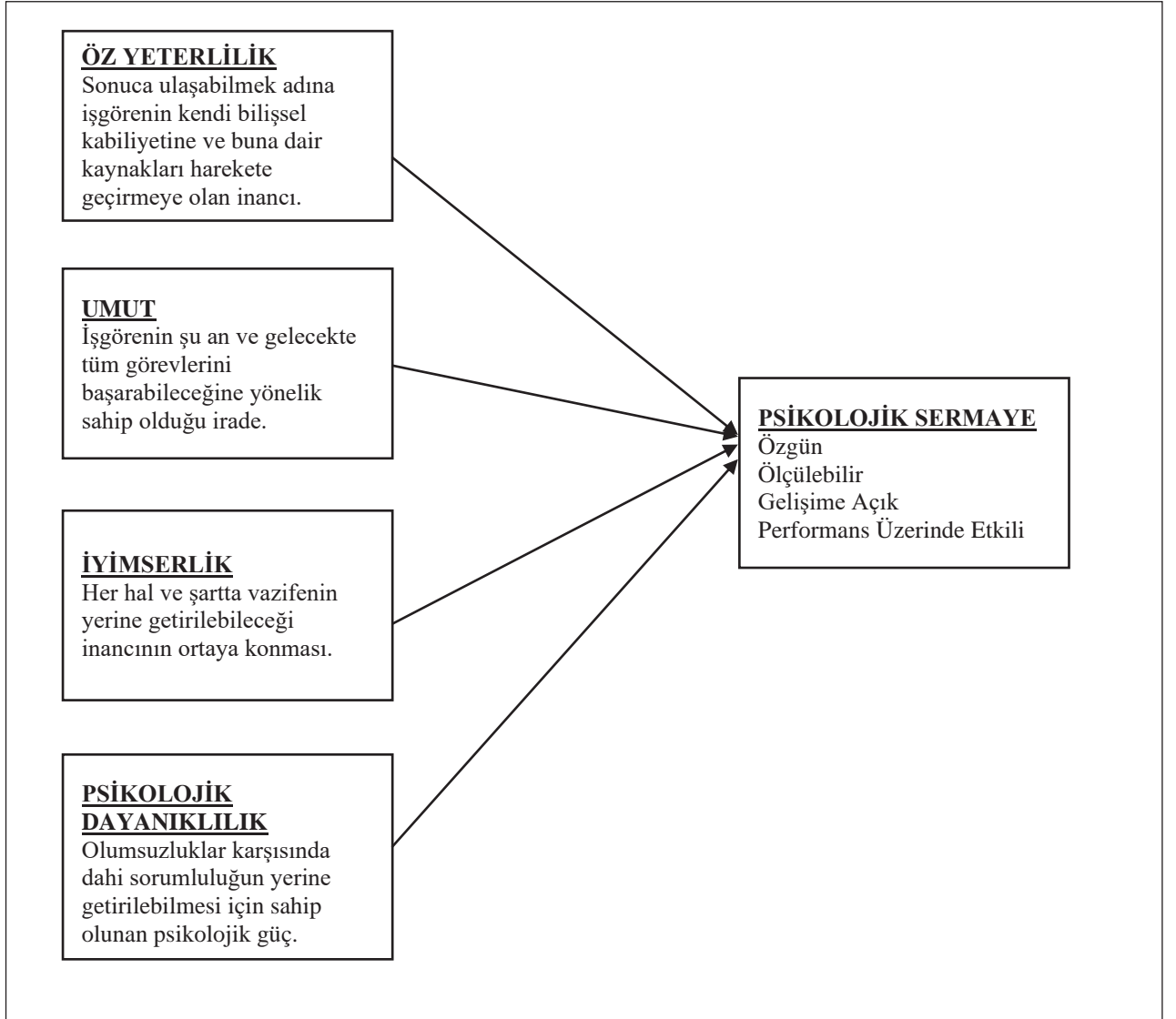
Psikolojik sermaye kavramına ait sınırların tam olarak belirlenebilmesi ve etkisinin anlaşılabilmesi maksadıyla 4 alt boyut tanımlanmıştır. Söz konusu boyutlar;

a. Çalışanın tevdi edilen görev ve sorumluluklarını yerine getirebileceğine dair kendisine inancını ifade eden “öz yeterlilik”,

b. Şu an ve gelecekte yapacağı tüm görevlerin başarılabileceği ve en üst seviyede olumlu etkisinin görülebileceğine ilişkin “umut”,

c. Her hal ve şartta vazifesini başarıyla yerine getirebileceğine inancını ortaya koyan “iyimserlik”,

ç. Her türlü olumsuzluk karşısında dahi sorumlulukları yerine getirebileceği ve bu anlamdaki psikolojik sağlamlığı yansıtan “psikolojik dayanıklılık” olarak belirtilmektedir (Luthans ve diğ., 2007a). Söz konusu boyutlar, Şekil 4.1’de paylaşılmıştır:



Şekil 4.1. Psikolojik Sermaye Bileşenleri (Luthans ve Youssef, 2004)

Luthans ve arkadaşlarına (2010: 48) göre psikolojik sermayeye dair 4 boyut, birbiriyle iç içe geçmiş vaziyette ve etkileşim içerisindedir. Bu niteliklere haiz işgörenin

örgüt içerisinde kuracağı iletişimden yapacağı iş icrasına, örgütsel hedeflerin belirlenmesinden amaçlara ulaşabilmek için kullanılacak alternatif yolların tespitine kadar her alanda çok daha başarılı olacağı sonucuna ulaşmak mümkündür. İşgörene ait psikolojik sermayenin grup eğitimleri vasıtasıyla geliştirilebilecek olması ve örgütsel sahada rakipleri karşısında rekabetçi avantajın sağlanabilmesi adına yönetilebilir olması (Luthans ve Youssef, 2004: 27) örgütler ve işgören anlamında kritik sonuçlarla ilintilendirilmesine sebebiyet vermiştir (Ocak, Güler ve Basım, 2016: 115). Zira örgütler için hayatta kalma mücadelesinde kullanılacak her türlü varlığın ve imkânın değerlendirilebilmesi oldukça önemlidir. Bu sebeple psikolojik sermaye kavramına dair boyutlara aşağıda daha detaylı değinilmiştir.

4.1.1. Öz yeterlilik

İşgörenin çalıştığı sahada yapacakları ve yapması gerekenlere yönelik olarak kendi kabiliyetlerine güvenmesi hem bilişsel hem de motivasyonel olarak vazifesini icra edebileceğine inancı olarak ifade edilmektedir. Çalışan, göreve talip olduğunda ya da kendisine yapması gereken iş tebliğ edildiğinde, sorumluluğun icrasına dönük olarak kendisini değerlendirir ve görevin ifası için yeterli olup olmadığını sınar. Şayet birey kendisini yeterli görürse görev kapsamında yapılması gerekenler, çalışan için sorun olmaz. Hatta işgörenin işine yönelik kendi yeteneklerine inancının yüksek düzeyde olması halinde çok daha zorlu görevlere de talip olması beklenir. Bu noktada işin yerine getirilmesi esnasında karşılaşılabilecek muhtemel engeller dahi söz konusu inancı sarsamaz (Çetin ve Basım, 2012: 123).

Öz yeterlilik, Bandura'nın "Sosyal Bilişsel Kuramı"na dayandırılmaktadır (Gardner ve Pierce, 1998). Yazara göre kavram, insanların düşünce ve hisleri ile davranışlarına etki etmektedir (Bandura, 1995: 2). Öz yeterlilik, psikolojik sermaye boyutları arasında üzerinde en çok çalışılan konu olarak öne çıkmaktadır (Luthans ve diğ., 2007a: 16). Çünkü öz yeterlilik, kuramsal anlamda hakkında fazla şüphe barındırmayan, gelişime ve ilerlemeye açık, işgören performansına etkisinin tespit edilebilir olduğu bir kavramdır (Luthans ve diğ., 2010).

Öz yeterliliğin işgörene ait iş performansı üzerindeki etkisi, süreklilik ihtiva etmekten ziyade koşullardan etkilenmektedir. Bu anlamda öz yeterliliğin iş görenin içinde

yer aldığı örgütsel ortamda geliştirileceği (Luthans, 2002) iddiası önemlidir. Zira bireyin öz yeterlilik algısı beraber çalıştığı iş arkadaşlarından, içerisinde yer aldığı hiyerarşik düzenden de etkilenmektedir. Konuyla ilgili olarak çalışana ait öz yeterlilik algısı ne derece yüksek olursa içinde yer aldığı koşulların kötüleşmesi durumunda şartların olumsuz etkisinden o derece az etkileneceği düşünülmektedir. Bir diğer bakış açısıyla ise çalışanın içinde yer aldığı örgütsel ortamın her boyutuyla iş görenin öz yeterliliğinin geliştirilebilmesine uygun hale getirilmesinin hem çalışana hem de örgüte olumlu anlamda yansımalarının olacağı, bu yönde katlanılacak maliyetlerin telafisinin mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

Luthans ve arkadaşları (2007a) çalışmalarında öz yeterliliği yüksek olan işgörenin beş özelliğini sıralamışlardır. Bu özellikler;

- a. Öz yeterliliği yüksek bireyin, ulaşılması oldukça zor olanı kendisine hedef olarak seçtiği,
- b. Zorluklarla karşılaşmaktan çekinmediği hatta bunu kendisinin talep ettiği,
- c. Kendisini güdüleme konusunda herhangi bir problem yaşamayacağı,
- ç. İşgörenin belirlenen hedefe ulaşabilmek amacıyla sergilemesi gereken gayretin, her adımında rahatlıkla görülebileceği,
- d. Zorluklara direnç gösterme ve üstesinden gelmek için çaba sarf etme konusunda herhangi bir sorun yaşamayacağı şeklinde belirtilebilecektir.

Çalışanların öz yeterlilik seviyelerinin ve söz konusu öz yeterlilik düzeyine göre ne tip görevler alabileceğinin, işin icrası esnasında ne derece gayret sarf edeceğinin, engeller karşısında ne kadar dirençli olacağının, başarı ve başarısızlıklarının güdülenme durumlarına nasıl etki edeceğinin tespit edilebileceği (Bandura, 2001), öz yeterliliğe dair örgütsel davranış alanında ileri sürülmüş en kritik husus olarak bir adım öne çıkmaktadır. Geçmişte yerine getirdiği sorumluluklarında başarılı olarak kabul edilmiş işgörenin, diğer başka alanlarda da sorumluluklarının icrasında başarılı olacağı inancını genelleyebilme özelliği (Gardner ve Pierce, 1998) sebebiyle örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar için öz yeterlilik, ilgi uyandıran bir konu olmaya devam etmektedir. Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından yapılan bir araştırmaya göre öz yeterlilik ve iş performansı arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Araştırmada, çalışanın öz yeterliliğinin geliştirilmesi suretiyle iş performansının yükseltilebilmesi adına işgören tarafından uygun

olarak kabul edilebilecek çalışma ortamının yaratılması önerisi, konumuzla ilgili olan sonuç olarak görülmektedir. Söz konusu çalışma ortamının işgörenin üstleri ve mesai arkadaşları ile tesis edebileceği kaliteli etkileşime müsait olmasının, çalışanın iş performansının yükselmesiyle beraber tatmin duygusunun gelişmesine de imkân tanıyacağı değerlendirilmektedir.

4.1.2. Umut

Umut, kelime anlamı itibariyle ummaktan doğan güven duygusu ve ümit anlamında kullanılmakta; huzur, sakinlik, güzellik ve esenlik çağrışımı yapmaktadır. Psikolojik sermayenin bir boyutu olarak kullanımı ise Snyder'ın (2000) "Umut Kuramı"na dayanmaktadır. Umut Kuramı, pozitif psikoloji alanında çalışan araştırmacıların ciddi araştırma sonuçları ile desteklediği bir kuram olma hüviyetini taşımaktadır (Luthans ve diğ., 2008: 221). Snyder ve arkadaşları umut kavramını, olumlu güdülenme hali olarak tanımlamış, hedefe yönelmiş olmanın verdiği heyecan ve hedeflere ulaşabilmek adına kullanılacak yolların belirlenmiş olması olarak da detaylandırmışlardır (Snyder ve diğ., 1996). Dolayısıyla umut; çalışan, çözüm yolu ve hedef olmak üzere birbirinden ayrı 3 unsurun, bir araya gelerek bir bütünü oluşturması olarak ifade edilmektedir (Luthans ve diğ., 2008).

Umut için sıralanan unsurlardan birisi olan çalışan, kendisine verilen görevi başarabilme isteğine ve arzusuna atıfta bulunmak maksadıyla kullanılmaktadır (Snyder ve diğ., 1996). Dolayısıyla da çalışan denildiğinde güdülenmiş ve hedefe yönelmiş olma hali akla gelmektedir. Umut kavramının işgören ile resmedilmesi, kavramın daha rahat anlaşılabilmesine ve hakkında çağrışım yapılan soyut hususların kavranabilir zemine oturtulmasına katkı sunmaktadır. Diğer bir unsur olan çözüm yollarıyla hedefe ulaşılabilmesi adına başvurulabilecek tüm alternatif hal tarzları kastedilmektedir. Her ikisi birleştiğinde, yani işgörenin hedefe ulaşmak maksadıyla güdülenmesi ve alternatif çözüm yollarından herhangi birisini kullanarak, örgütü tarafından belirlenmiş olan hedefine ulaşmasıyla umuttan söz edilmektedir. Snyder ve arkadaşlarının ileri sürdüğü haliyle umut kuramını, tekbir bileşen ile ifade edebilmek mümkün değildir. Umudun, işlevsel bir nitelik kazanabilmesi için bireyin verilen görevi başarma arzusunu taşıması ve görevi tamamlayacak yol ya da yollardan söz edilebilmesi elzemdir (Luthans ve diğ., 2008).

Klinik ve pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalarda umut, akademik ve spor alanındaki başarılarla eşleştirilmiştir (Snyder, 2000). Ancak son dönemde iş ortamındaki umut kavramı, birim mali performans ve işgören tatmini (Peterson ve Luthans, 2003), çalışan performansı, doyumunu, mutluluğu ve adanmışlığı (Youssef ve Luthans, 2007) konularının incelenmesinde önemli bir husus olarak araştırılmaktadır.

Umut kavramı, pozitif psikoloji (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) ve insanın güçlü yanlarına ilişkin çalışmalarda (McCullough ve Snyder, 2000) önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Umut kavramını bu kadar ilgi çekici kılan şey, bireye dair üzerinde konuşulacak, araştırılacak, potansiyeli olan bir konu olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel davranış alanında psikolojik sermaye başlığı altında şu ana kadar çalışılan konulardan da hareketle; iş tatmini, lider üye etkileşimi, akış deneyimi ve kontrol odağı değişkenleriyle de çalışılmasında faydalı bir parça olarak görülmektedir. Zira iş tatmini, akış deneyimi ve kontrol odağı çalışana ait duygu, düşünce, tutum ve davranışlara atıfta bulunmaktadır. Öte yandan lider üye etkileşiminin ast üst ilişkileri ve etkili iletişim vasıtasıyla, hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırma amacını taşıdığı, psikolojik sermaye boyutlarının ise bu denklemde birleştirici parçayı oluşturduğu düşünülmektedir.

4.1.3. İyimserlik

Seligman (1998), iyimserlik boyutuyla pozitif psikoloji ve psikolojik sermaye çalışmaları kapsamında yaptığı araştırmalarla öne çıkmaktadır. İyimserlik üzerine icra edilen çalışmalarda, pozitif değerlendirme yöntemi vasıtasıyla bireyin karşılaştığı olumlu hususlar içsel ve daimî süreçlerle ilişkilendirilirken, olumsuz hususlar dışsal faktörlere bağlanmış ve geçici durumlar olarak değerlendirilmiştir (Luthans ve Yousseff, 2004: 153).

Konuya dair yalancı iyimserlik eleştirisinden kaçınmak adına pozitif örgütsel davranış kapsamında kavram, gerçekçi iyimserlik olarak düşünülmektedir (Luthans, 2002a; Schneider, 2001). Diğer bir ifadeyle araştırmacılar için üzerinde gerçekçi olduğu sonucuna erişilememiş hususların, iyimserlik olarak değerlendirilmesinden özellikle kaçınıldığı ifade edilmektedir. İyimserliğin duygusal tutumlardan ziyade içinde bulunan şartlar ve imkanlar dahilinde işgörene dönük nesnel değerlendirmeleri ihtiva etmesi gerektiği ve bu

anlamda kişiden kişiye değişiklik gösterebileceği tespiti (Peterson, 2000) konunun anlaşılabilmesi açısından oldukça önemlidir.

İyimserlik, en başında itibaren Seligman tarafından klinik uygulamaların yanında, örgütsel sahada da test edilmiş bir değişken olma özelliği taşımaktadır. Seligman'ın "Öğrenilmiş İyimserlik (Learned Optimism)" adlı eseri içerisinde yazına kazandırılan testler, bu tespitin kanıtı olarak sunulmaktadır. Yazar kitabında, Metropolitan Hayat Sigorta Şirketi çalışanlarına uyguladığı test sonuçları hakkında veriler paylaşmış, endüstri ve iyimserlik testini geçen çalışanlara ait sigorta satışlarının, karamsarlara oranla ilk yıl için %8, ikinci yıl içinse %31 gibi oranlarla çok daha fazla olduğunu tespit etmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Yapılan çalışmanın içeriğinin değerlendirilmesiyle iyimserliğin olumlu yönlü olarak iş performansı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. İyimserlik üzerine Luthans ve arkadaşlarının (2005) Çinli fabrika işçileri üzerinde yaptıkları bir incelemede de performans ve iyimserlik arasındaki doğru yönlü ilişki teyit edilmiştir. Benzer şekilde icra edilen bir başka araştırmada ise iyimserliğin, işgörenin iş performansı, iş tatmini ve mutluluğu ile doğrudan ilintili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Youssef ve Luthans, 2007).

Bu noktada iyimserliğin tam karşısında yer alan karamsarlığa ve iyimserliğin geliştirilebilecek bir özellik olup olmadığına değinilmesinin de önemli olduğu değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmalar, karamsar bir çalışanın hayatın her alanında başına gelen olumlu olayları dışsal faktörlere bağladığını ve geçici olarak değerlendirdiğini, olumsuzlukları ise içsel faktörlerle açıkladığını, hatanın kaynağını kendisi olarak gören bu tip işgören için başarı, umut ya da mutluluğun oldukça uzak kişisel değerler olduğunu ortaya koymuştur (Luthans ve Yousseff, 2004: 155). Ancak, tam da bu konuyla ilgili olarak Schneider (2001) tarafından çalışanların iyimserliğinin geliştirilebileceği ve bu amaçla üç yaklaşımın dikkate alınabileceği ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımların ilki, "Geçmişe Dair Hoşgörü" başlığı altında değerlendirilmektedir. Yazar, yönetici ve çalışanların geçmişte yaşanmış olumsuzluklar hakkında kendilerini suçlamaktan vaz geçmelerini önermekte ve söz konusu hatanın artık değiştirilemeyeceği bilinciyle geçmişe takılı kalınmamasını tavsiye etmektedir. İkinci yaklaşım için "Şu Anın Takdiri" ifadesi kullanılmakta ve içinde yaşanan zamanın birey tarafından kontrol edilebilen ya da edilemeyen olumlu yanlarının takdir edilmesi ve söz konusu olumlu hususlar için minnettar olunması olarak özetlenmektedir. Son yaklaşım içinse Schneider,

“Gelecek için Fırsatların Kovalanması” başlığını kullanmaktadır. Bu yaklaşıma göre işgörenin, geleceğe ilişkin bilinmezlikleri geliştirmek ve ilerlemek için bir fırsat olarak görmesi ve söz konusu bilinmezlikleri kendine güvenmek suretiyle hoş karşılaması tavsiye edilmektedir. Yine aynı konuyla ilgili olarak Luthans ve Youssef (2004) da stres yönetimi ve iş hayatının dengeli bir şekilde sürdürülebilmesi maksatlı girişimlerin, işgörenin iyimserliği üzerinde olumlu etkisinin olacağını ileri sürmektedirler.

O halde umut ile ilgili bölümde söylendiği üzere psikolojik sermayeye ilişkin bir diğer alt boyut olan iyimserliğin de etkili bir çarpan olarak örgütsel hayata dair her süreçte dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle işgören istihdamında, uygulanacak iyimserlik testi vasıtasıyla çalışanların en azından belli seviyede iyimserliğinin aranması, sonraki süreçte örgüte anlamlı değer kazandıracak olması sebebiyle muhakkak göz önünde bulundurulmalıdır. Zira personelin iyimserliğinin; iş performansına, iş tatmin duygusuna, mutluluğuna olumlu yansımalarıyla birlikte, kaliteli ve etkili ast üst ilişki seviyesinin yakalanması için de uygun ortam yaratılmasına zemin hazırlayacağı değerlendirilmektedir.

4.1.4. Psikolojik dayanıklılık

Dayanıklılık kavramının ortaya atılmasında çocuklar üzerinde yürütülen klinik psikolojik çalışmaların önemi büyüktür (Masten, 2001; Masten ve Reed, 2002). Dayanıklılık, bireyin karşılaştığı önemli zorlukları aşmada ya da riskleri indirgemede direnç gösterme, kolay vaz geçmeme ve koşullara uyum sağlayabilme haliyle karakterize edilmektedir (Masten ve Reed, 2002). Örgütsel sahada dayanıklılık; sorunlarla, belirsizliklerle, yaşanması muhtemel çatışmalarla, başarısızlıklarla ve hatta olumlu yönde dahi gerçekleşse değişim, ilerleme ve artan sorumluluklarla da başa çıkabilecek işgörene ait psikolojik yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Luthans, 2002a: 702). Dolayısıyla bireyin dayanıklılık göstergesine dair yetkinlikleri, yalnızca olumsuz olaylar ve risklerle ilgili değildir. Uç noktada yaşanması muhtemel olumlu olaylara karşı da sergilenecek tepkiler, işgörenin psikolojik dayanıklılığı dahilinde düşünülmektedir (Luthans ve diğ., 2008: 222).

Dayanıklılıkla ilgili çalışmaların daha çok psikolojik alanda icra ediliyor olmasına rağmen son dönemde örgütsel sahada yapılan araştırmalarda; dayanıklılık ile değişim, dönüşüm, amir tarafından yapılacak performans değerlendirmesi (Luthans ve diğ., 2005)

arasında dikkate değer ilişki tespit edilmiştir. Yine Youssef ve Luthans (2007) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise dayanıklılığın iş tatminine yönelik tutumlarla, mutlulukla ve işe adanmışlıkla arasındaki ciddi ilişki tespit edilmiştir. Psikoloji alanında gerçekleştirilmesine rağmen elde edilen sonuç anlamında örgütsel yaşama da uyarlanabilecek ve sonuç çıkarılabilecek bir başka çalışmada ise bireysel ve çevresel değişikliklerin kişinin uyum kabiliyetini etkileyebileceği tespit edilmiştir. Masten ve arkadaşları (1999) tarafından yürütülen bu çalışmaya göre çocuk davranışlarının gelişiminde ailelerinden aldıkları etkili destek, çocuğun yetkinliğinin ve dayanıklılığının gelişmesinde belirleyicidir. Çalışmada elde edilen sonuçtan hareketle, iş hayatı dahilinde de çalışanın yetkinliğiyle dayanıklılığının, amirlerinden ve çalışma arkadaşlarından kaliteli destek almasını sağlayacak uygun ortamın yaratılmasıyla, olumlu anlamda etkilenebileceği sonucu çıkarılmaktadır.

Üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde dayanıklılığa dair 3 temel unsur tespit edilmiştir. Bu unsurlar; gerçekliğin kabulü, hayatın anlamlı olduğuna ilişkin güçlü değerlerle desteklenen kendine güven ve her an yaşanan süratli değişime ayak uydurabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Dolayısıyla dengeli bir kişilik yapısına sahip işgörenin, kabul edilebilir zekâ seviyesi ve uygun örgütsel ortamda makul dayanıklılık düzeyi sayesinde örgütsel amaçlara hizmet konusunda problem yaşamayacağı, karşılaşılacak sorunların çözümünde faydalı bir aktör olacağı değerlendirilmektedir. Dayanıklılığı yüksek bireylerin diğer psikolojik sermaye boyutları anlamında da herhangi bir problem yaşamayacağı ve en genel anlamda örgütsel yaşama olumlu değer katacağı düşünülmektedir.

Buraya kadar bahsedilen kuramsal bilgilerin ışığında, lider üye etkileşimi-iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin rolü üzerinde durulmasının, ilgili değişkenleri aldığımız çalışmamız için fikir verici olacağı değerlendirilmiştir. Bu sebeple takip eden bölümde söz konusu ilişki ve psikolojik sermayenin bu ilişkideki rolü üzerine fikir yürütülmüştür.

4.2. Psikolojik Sermayenin LÜE – İş Tatmini İlişkisindeki Rolü

Luthans ve Youssef tarafından ortaya atılan psikolojik sermaye kavramı, bireyin pozitif niteliklerini öne çıkarmak maksatlı da kullanılmaktadır (Zhao ve Hou, 2009).

Psikolojik sermaye bakış açısıyla bireyin içinde bulunduğu durumdan ziyade gelecekte olmayı hedeflediği noktaya ilişkin bir değerlendirme yapılmaktadır (Walumbwa ve diğ., 2011). Bu noktada önemli olan, işgörenin kendi olumlu psikolojik özelliklerine inanç duyması, bu inancın verdiği desteği örgüt içinde tesis ettiği lideriyle olumlu iletişimine dayanak yapması ve işini tatmin duygusu olarak hem örgütü hem de kişisel yararı adına sürekli kılabilmesidir. Pozitif psikoloji kavramı ortaya atılıncaya kadar örgütsel davranış alanı kapsamında üzerinde çalışılan işgörene dair olumsuz davranışlar ve üretilen kuramların (Luthans, 2002: 57) ardından bireyin olumlu niteliklerini hem örgütsel hem de kişisel alanda kritik bir değer olarak gören pozitif psikoloji yaklaşımının ileri sürülmesi, örgütsel davranış çalışma alanı için yeni bir çalışma sahası olmuş, farklı bir bakış açısı yaratmış (Luthans, 2002) ve akademik anlamda araştırmacılara yeni değişkenlerin işgörenin tutum ve davranışlarının anlaşılabilmesi adına bir arada kullanılabilmesi anlamında ciddi bir fırsat sunmuştur.

Psikolojik sermaye kavramı ve yaklaşımının, psikoloji alanındaki atılımın örgütsel davranış sahası çalışmalarına yansımaları ile ortaya çıkmış doğal bir gelişme olarak nitelendirildiğine (Luthans ve Avalio, 2009: 300) yukarıda değinilmiştir. Devamında ise Luthans ve Yousseff (2007) tarafından psikolojik sermaye yaklaşımının alt boyutları olarak ortaya konan hususlar vasıtasıyla, örgütsel davranış alanına dahil her türlü ilişki ve etkileşim, daha pozitif bakış açısıyla, çok daha geniş alanda, bağımlı, bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenler olarak değerlendirilir hale gelmiştir.

Örneğin, yazın incelemesinde geçmişten günümüze mutluluk kavramı ve iş tatmininin birlikte değerlendirildiği (Wright ve Cropanzano, 2004: 338) çalışma, ilgi duyduğumuz konuyla alakalı değerlendirme yapabilmek adına faydalı olarak görülmüştür. Zira mutluluğun tesisinde işgörenin lideriyle kuracağı kaliteli iletişim ve bu güçlü bağın, bireyin olumlu psikolojik özellikleriyle etkileşimi vasıtasıyla, işgörenin örgüt içindeki huzuruna ve görevinden duyacağı tatmin duygusuna olumlu yansımalarının beklenmesi olasıdır. Yine Judge ve Hulin'in (1990) iş tatmini ile işgörenin duygu durumunun, bir takım çevresel faktörlerden etkilendiği tespitine, bireyin psikolojik sermaye faktörleri ve lideriyle kurduğu etkileşimin de eklenmesinin, söz konusu duygu durumu ve iş tatmin ilişkisinin tahmin edilmesi anlamında, sürece değer katacak bir faktör olarak değerlendirilebileceği açıktır.

Pozitif psikolojinin yalnızca işgörene yönelik bir yaklaşım olmadığı grupları ve örgütleri de içeren (Donaldson ve Ko, 2010: 178) bir çalışma alanı olduğu dikkate alındığında, örgütsel davranış alanında ortaya konan çalışmalarda pek çok değişkenin öncülü ya da ardılı olarak kullanılmasının mümkün olacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Psikolojik sermayenin işgörenin verimliliğine, etkililiğine ve etkinliğine katkı yapan kişilik özellikleri (Gohel, 2012: 35) olarak düşünülmesiyle işgören davranışlarının yorumlanmasında belirleyici değişkenlerden birisi olduğu ve diğer değişkenlerle ilişkilerde etkisinin dikkate alınmasının kıymetli olacağı değerlendirilmektedir.

Psikolojik sermaye kapsamında ileri sürülen alt boyutların değerlendirilmesiyle her birinin iş yaşamına dönük ölçülebilir (Luthans vd., 2007a: 19; Luthans ve diğ., 2010: 437; Luthans vd., 2007b: 11) ve yönetilebilir olma (Güler, 2009: 119) özelliklerine de sahip olduğunun bir kez daha vurgulanması gereklidir. Ölçülebilir ve değerlendirilebilir değişkenler sayesinde hakkında şu ana kadar fikir edinilememiş hususlara yönelik sağlıklı sonuçlara ulaşmanın çok daha kolay olacağı değerlendirmesi mümkündür. İşgörene dair psikolojik sermaye boyutlarının çevresel değişkenlerden etkilenmesiyle sermaye düzeyinin zamanla yükselmesi ya da tam tersi azalması (Peterson vd., 2011: 431), lider üye etkileşimi- iş tatmini ilişkisinde önemli bir etki çarpanı olarak düşünülmektedir. İdeal ya da ideale yakın lider üye etkileşim ortamının iş tatminine olumlu etkisinde, işgörenin psikolojik sermaye boyutlarının da olumlu anlamda değer katıcı etki yaratacağı ve söz konusu pozitif etkinin aynı zamanda psikolojik sermaye boyutlarını da olumlu yönde geliştireceği sonucuna ulaşmak kolaydır. Dolayısıyla da örgüt içinde bireyin lideriyle kurduğu etkileşimin kalitesi oranında, psikolojik sermayesinde meydana gelecek değişimin, iş tatmin duygusuna da yansımalarının olması beklenmektedir.

Yukarıda ileri sürülen hususlara yönelik bir diğer kanıt ise liderlik üzerine yapılan araştırmalardan elde edilmiştir. Prussia ve arkadaşlarının (2009) yaptığı bir çalışmada, dönüşümcü liderlik sayesinde işgörenin öz yeterliliğinin ve iş performansının arttığı tespit edilmiştir. Aynı sonuca Pillai ve Williams'ın (2004) çalışmalarıyla da ulaşılmışla, liderin yaratılmasına katkı sunduğu uygun iletişim kanallarıyla zenginleştirilmiş, huzurlu iş ortamına, çalışanın psikolojik sermaye özelliklerinin olumlu değer katacağı değerlendirilmesi yapılmıştır.

Yazındaki; dürüst, etik değerleri gelişmiş ve olumlu özellikleriyle öne çıkan liderin sevk ve idaresi altında, takipçilerinin psikolojik sermayelerinin olumlu iş ortamıyla birlikte

geliştiğini gösteren çalışmalardan (Rachel ve diğ., 2009; Woolley ve diğ., 2010; Walumba ve diğ., 2011; Rego ve diğ., 2012) ve Gooty ile arkadaşları (2009) tarafından çalışılan; astları tarafından etkileyici olarak değerlendirilen liderlerin, takipçilerinin psikolojik sermayelerini gulendirdiği sonucu alınan araştırmadan, lider ye etkileşimi-iş tatmini ilişkisinde, psikolojik sermayenin rolünün değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticiler ya da liderlerin, astlarının öz yeterliliğinin gelişmesine katkısı; başarıyı tecrübe edebilmeleri, kıymetli hususların öğrenilmesi, modelleme, sosyal ikna, olumlu geri besleme ve psikolojik uyarılma vasıtasıyla sağlanmaktadır (Bandura, 1982). Umut için ise liderler tarafından belirlenecek katılımcı hedefler, işgörenin karar alma mekanizmasına dahil edilmesi, adil ödüllendirme sistemi, görevlerin başarılabilmesi için yeterli kaynağın tahsis edilmesi, eğitimler ve stratejik ortaklıklara imkân tanınması sayesinde geliştirilebileceği ifade edilmektedir (Luthans ve diğ., 2008). Geçmiş performansların değerlendirilmesinde müsamaha gösterilmesi, anlık çabanın takdir edilmesi ve gelecekte elde edilebileceklere dair fırsatların sunulmasının iyimserlik düzeyinin artırılmasına katkı sunacağı (Schneider, 2001), tüm bu kazanımların ise tecrübe olarak işgörende yer edeceği ve beraberinde dayanıklılığı yükselteceği düşünülmektedir. Dolayısıyla da ast st arasındaki iyi ve kaliteli ilişkinin iş tatmin tutumunun edinimine evrilmesinde, bireye ait gelişmiş psikolojik sermaye unsurlarının denkleme dahil edilmek suretiyle değerlendirilmesinin gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Lider ye etkileşimi-iş tatmini ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünün varlığına ilişkin çıkarımda bulunabilmek için Bandura'nın (1986) sosyal öğrenme kuramından da yararlanılmıştır. Sosyal ğrenme kuramına göre örgüt içerisinde işgören davranışının şekillenmesi, gelişmesi ya da değişmesinde yöneticinin rol model olarak görülmesinin payı büyüktür. Zira alışanlar, yönetici ve mesai arkadaşlarını gözlemlemek suretiyle olayları anlamlandırır ve davranışları için ereve oluştururlar (Bouckennooghe ve diğ., 2015). Bu noktada, Lewin'in (1943) alan kuramıyla uyumlu olacak şekilde bireye ait psikolojik niteliklerin, iş ortamına yansımaları ve bu hususun çalışanın tutum ve davranışlarına etkisinin (Bouckennooghe ve diğ., 2015: 255) değerlendirilmesinin, aracı ilişkinin kurulabileceği düşüncesinin oluşması için yeterli olacağı düşünülmektedir. Bireye en yakın amirin, hiyerarşik düzeyde daha yukarıdaki stlere göre bireyin tutum, davranış ve motivasyonu üzerinde daha fazla etkisi olduğunun (Mayer ve diğ., 2009) da

vurgulanmasıyla, işgören için lider üye etkileşimi-iş tatmini ilişkisindeki belirleyicinin, çalışana ait psikolojik sermaye unsurları ve en yakın yöneticiden başlamak üzere tesis edilen iletişim ve etkileşim ortamının olduğu iddiası makul kabul edilmelidir.

İşgörene ait psikolojik sermayenin yüksek olmasının, örgütsel sahada karşılaşılan pek çok olumsuzluğa dair etkinin indirgenmesi anlamında yardımcı olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceyi destekleyecek araştırma Cheung ve arkadaşları (2011) tarafından yapılmış ve duygusal emeğin yarattığı olumlu sonuçlar üzerinde işgörenin yüksek psikolojik sermayesinin hızlandırıcı etkiye sebebiyet verdiği ileri sürülmüştür. Çin'in Hangzhou bölgesindeki okullarda öğretmenlik mesleğini icra edenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonuç bölümünde; yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasındaki ters yönlü ilişkide, psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin olduğu ve derinden rol yapma ile iş tatmini arasındaki doğru yönlü ilişkide de psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin varlığı, tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle yukarıda değinildiği üzere işgören rolünün icrasında önemli bir etkisinin olacağı değerlendirilen lider üye etkileşimi esnasında, olumlu ya da olumsuz duyguların yoğunluğuna göre iş tatmin tutumunun gelişmesi sürecinde, psikolojik sermayenin aracılık etkisinden bahsedilebileceği düşünülmektedir.

Sosyal bilgi süreçleme kuramı, bireylerin tutum, davranış ve hatta inançlarının, içinde yer aldıkları sosyal bağlama göre şekillendiğini ileri sürmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226). Kısaca, örgüt üyelerinin bilgiyi edinme, değerlendirme ve faydalanma sürecinde içinde yer aldıkları sosyal çevre, bilişsel tutum ve davranışların şekillenmesinde belirleyicidir (Salancik ve Pfeffer, 1978). Dolayısıyla da hiyerarşik yapıyı resmedecek üst ve mesai arkadaşlığı ilişkisi de dahil olmak üzere örgüt içindeki her türlü sistem, örgüte ilişkin sosyal çevre olarak düşünülebilir. Bu durum işgören açısından tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir sosyal bilgi kaynağı olarak görülebilir. Dolayısıyla kaliteli lider üye etkileşimine imkân tanıyan ortamın, sosyal bilgi kaynağı anlamında örgüt ve işgören açısından olumlu olarak görülen tutum ve davranışlara evrilmesi sürecinde, bireyin psikolojik sermaye düzeyinin aracılık etkisinin değerlendirilmesi gerektiği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bu noktaya kadar lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolüne dönük yapılan değerlendirmeler, aracılık rolünden söz edilebilmesi için yeterli görülmektedir. Yazında da konu üzerine yapılan çalışmalarda, söz konusu aracılık

ilişkisi ispat edilmiştir. Bu kapsamda Liao ve arkadaşları (2017) iş ilişkileri yönetimi alanında, lider üye etkileşimi-iş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde psikolojik sermayenin rolünü değerlendirmişlerdir. Çalışmayla lider üye etkileşiminin iş tatmini ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü ortaya çıkarılmıştır. Benzer bir araştırma Toor ve Ofori (2010) tarafından da yapılmıştır. İlgili çalışmada yazarlar, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü tespit etmişlerdir. Dönüşümcü liderliğin astlarla etkili iletişimi ihtiva ettiği düşünüldüğünde, konunun lider üye etkileşimiyle bağlantısından hareketle lider üye etkileşimi-iş tatmini ilişkisinde de psikolojik sermayenin aracılık rolünden bahsedilebileceği değerlendirilmiştir.

Tüm bu tespitlerden hareketle de aşağıda sunulan hipoteze ulaşılmıştır:

H3: Psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü vardır.

İşgörenin üstleriyle daha etkili ilişki kurması, aradaki güven mekanizmasının işlerliğinin sağlanmasıyla liderin astına daha fazla yetki, sorumluluk, çok daha zor görevler vermesi ve bu görevlerin icrasında işgörenin kendisini zaman zaman ayrıcalıklı hissetmesini sağlayan kaynak tahsisinde bulunması durumunu doğurabilmektedir. Lider Üye Etkileşim Kuramı, böylesi bir durumda kurulan güçlü ve kaliteli ilişkinin, çalışanın iş performansı ile ilgili sonuçları etkilediğini (Janssen ve Yperen, 2004: 371) savunmaktadır. Bu noktada söz konusu ilişki boyutunun işgörenin kendisini işine adanmasını, işten haz almasını ve içsel motivasyonunu kısacası akış deneyimini de etkileyeceği çıkarımında bulunmak mümkündür. İşgörenin psikolojik sermayesinin de bu ilişkide rolünün olacağını değerlendirmek zor değildir. Bu bağlamda lider üye etkileşimi-akış deneyimi ilişkisinde psikolojik sermayenin rolünün de değerlendirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Takip eden bölümde söz konusu ilişki irdelenmiştir.

4.3. Psikolojik Sermayenin LÜE – Akış Deneyimi İlişkisindeki Rolü

Yukarıda ifade edildiği üzere örgütsel ortamda kaliteli bir lider üye etkileşiminin yakalanması işgörenin duygusal anlamda desteklenmesi ve sorumluluklarına karşı olumlu tutum geliştirmesi anlamına gelmektedir. İcra edilen işte akışın deneyimlenmesi; işgörenin işine ilgi duyması, işi haricinde çevresiyle bağının zayıflaması, yalnızca sorumluluğuna

yoğunlaşması, zaman algısının işin lehine kaybolması şeklinde kendisini göstermektedir. Bu noktada, çalışanın yetkinlik ve aidiyet gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanabileceği değerlendirilmektedir. Söz konusu psikolojik ihtiyaçları olumlu yönde karşılanan işgörenin iş ortamında; fiziksel, psikolojik ve sosyal anlamda en iyi noktaya ulaşacağı (Ryan ve Deci, 2000) tespiti, doğru bir hususa işaret etmektedir. Zira öz belirleme kuramına göre iş yerinde tecrübe edilmesi beklenen akış, işgörenin temel ihtiyaçlarının karşılanması durumunda deneyimlenebilmektedir (Bakker ve diğ., 2017). Dolayısıyla fiziksel, sosyal ve psikolojik temel ihtiyaçların karşılanması, akışın öncülü olduğunu ifade etmek gereklidir. Fullagar ve Kelloway'e (2009) göre çalışanın işinde özgür olduğu, kendi kararlarını alabildiği ve bu anlamda amirinden kaynaklı herhangi bir kısıtlamayla karşılaşmadığı durumda akışı deneyimlemesinin çok daha kolay olduğu ileri sürülmüştür. Bir başka çalışmada ise işgörene ait psikolojik sermaye düzeyi hakkında fikir edinilmesine imkân tanıyan öz yeterliliğin, çalışanın akış deneyimini aynı yönlü olarak etkilediği ortaya atılmıştır (Rodriguez-Sanchez ve diğ., 2011). Bahsi geçen çalışmalardan hareketle, olumlu seviyede psikolojik sermayeye sahip çalışanın, temel ihtiyaçlarının karşılanması çok daha kolay olacağı anlaşılmaktadır. Devamında ise çalışanın öz gelişim düzeyinin yüksek olmasının, işin etkili bir şekilde icrasında ve amir ya da maiyetiyle iş ortamında daha verimli etkileşim düzeyi yakalamasında, hızlandırıcı etki yaratacağını düşündürmektedir. Kaliteli lider üye etkileşimi sayesinde işgörenin; işin icrası hakkındaki iyimserliği, süreçteki psikolojik dayanıklılığı, yetkinliğine olan inancı ve şartlar ne derece zor olursa olsun istenen sonuca ulaşabileceğine ilişkin umudu kendisinde bulacağı değerlendirilmektedir. Bu gücü bünyesinde hisseden işgörenin akışı deneyimlemesinin çok daha kolay olacağı tespiti de bu anlamda şaşırtıcı değildir.

Akış deneyimi ve iş performansı ilişkisine dair yapılan araştırmalardan (Bakker, 2008; Demerouti, 2006; Eisenberger ve diğ., 2005) da hareketle psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi-akış deneyimi ilişkisindeki rolü görülebilmektedir. Konuyla ilgilenen araştırmacılar, akışın olumlu ve psikolojik sermayeyi yükselten etkisini (Bloch, 2002) tespit etmişlerdir. Steele ve Fullagar (2009) yaptıkları araştırmada, öğrencilerin derslere istekli şekilde katılmaları ve dersin gereklerini yerine getirmelerinin, dersten zevk almalarının, ders süresinin nasıl geçtiğini anlamamaları durumunun kısaca akışı deneyimlemelerinin, yalnızca anlık psikolojilerini yükseltmekle kalmadığı, aynı zamanda psikolojik sermaye kaynaklarını da olumlu anlamda desteklediği ve zor koşullarla çok daha rahat baş ettiklerini gözlemlemişlerdir.

Bir diğerk araştırmada Hasyim ve Mangundjaya (2018), örgütsel iklim-işe adanmişlık ilişkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü ispat etmişlerdir. Araştırmanın konumuzla ilgili bağlantısı, olumlu örgütsel iklimin oluşmasındaki önemli kaynaklardan biri olarak kaliteli lider üye etkileşiminin de görülebilecek olmasında yatmaktadır. Benzer şekilde akış deneyiminin işe adanmişlığı da ihtiva ettiği gerçeğiyle, akış deneyimi sürecinde de psikolojik sermayenin rolü hakkında değerlendirmede bulunulabileceği düşünölmektedir. Yine Sheng ve arkadaşlarının (2017) psikolojik sermayenin işe adanmişlık koşulunun sağlanmasıda önemli bir kaynak olduğu tespiti ve yüksek seviye psikolojik sermayenin işgörenin en iyi performansını göstermesine yardımcı olacağı iddiası (Hasyim ve Mangundjaya, 2018), akışın deneyimlenmesi sürecinde de psikolojik sermayenin aracı rolünün olabileceğini düşöndürmektedir. Bu bağlamda işgörenin psikolojik sermayesinin; iş ortamını yorumlamasına, değerlendirmesine, ast üst ilişkisi sürecinde göstereceği tepkiler anlamında belirleyici olacağı ve sürecin psikolojik kaynakları olumlu anlamda güdülemesi halinde, çalışanın en iyi performansını sergilemesine katkı sunacağı iddiası (Schaufeli, 2017), araştırma konumuz için dayanak noktası olarak kabul edilmiştir. Söz konusu çalışmalardan hareketle de bireyin ya da örgütsel sahada işgörenin, lideriyle kurduğu etkili iletişimin katkısıyla oluşacak verimli iş ortamından kaynaklı akışın deneyimlenmesi sürecinde, psikolojik sermayesinin aracı rolünün olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır:

H4: Psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi akış deneyimi ilişkisinde aracılık rolü vardır.

Lider ve takipçisi arasında tesis edilmesi beklenen etkili iletişim sürecinde ve süreç sonunda ortaya çıkacak ardılları hususunda, işgörenin kişilik özelliklerinin de belirleyici olacağı düşünölmektedir. Zira bireye ait kişilik özellikleri, öz benliğe ilişkin temel yapıyı teşkil etmektedir. Söz konusu yapı içerisinde bireyin içinde bulunduğu durum ve yaşadığı tecrübeleri açıkladığı, koşullara ilişkin beklentisini ifade eden ve davranışlarını şekillendiren bir faktör olarak kontrol odağı kavramının, bireysel anlamda kurulan etkileşim sürecinde önemli bir kaynak olduğu değerlendirilmektedir. Farklı kişilik özelliği olarak da ifade edilen, iç ya da dış kontrol odaklı olma haline göre ise kişiler arası tesis edilen ilişki ve ilişki sonuçlarının farklılaşmasını beklemek olağandır. Bu anlamda kontrol odağı kavramının, beşerî ilişkiler ve ilişkilerin neticesi üzerinde etkili bir unsur olabileceği düşünölmüş ve araştırma modeline dahil edilerek, modelde sunulan ilişki ağındaki

düzenleyici rolü hakkında fikir edinilmek istenmiştir. Bu maksatla çalışmanın devamında kontrol odağı kavramına değinilmiş ve model kapsamındaki ilişki örüntüsünde düzenleyici rolü olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

5. KONTROL ODAĞI

5.1. Kontrol Odağı Kavramı

Kontrol odağı kavramı ilk kez Phares (1957) tarafından kullanılmış (Dağ, 1990: 4), sonrasında ise Rotter'ın (1966) ileri sürdüğü “Sosyal Öğrenme Kuramı”nın temel bileşenlerinden birisi olarak üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Kavram, akademik dünyada o kadar ilgi çekmiştir ki ortaya atıldığı andan itibaren üzerinde en çok çalışılan konulardan birisi olarak öne çıkmıştır. Köksal (1991: 9), konu üzerine hazırladığı çalışmasında kontrol odağı hakkında 1980’li yıllara kadar 1200’den fazla araştırmanın icra edildiğini belirtmiştir. Bu sayının günümüze kadar çok daha ciddi rakamlara ulaştığını tahmin etmek güç değildir.

Kontrol odağı için Sosyal Öğrenme Kuramı ve beklenti kavramının önemi büyüktür. Zira kavram, bu iki hususun kişi benliğinde yarattığı sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Dağ, 2002: 78). Bu anlamda kontrol odağı ile insan davranışını şekillendiren bir faktöre işaret edilmektedir. Kısaca Rotter'ın çalışmasının temel unsuru olan kavram, bireyin kendi davranışlarının nedenlerini açıklamak maksadıyla kullanılmaktadır. Kontrol odağı, kültür dahil birtakım faktörlerle şekillenen kişisel benliğin, belli koşullarda belirli beklentiler içerisine girme ve davranışlarına bu yönde neden oluşturma durumuna ilişkin bir tanımlamadır (Rossier ve diğ., 2005). Kavram, çok daha geniş bakış açısıyla değerlendirildiğinde temelinin sosyal öğrenme kuramına dayandığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda birey davranışları; çevrenin etkisiyle oluşan davranış beklentileri, bu yönde sunulan ya da ortamda var olan pekiştireçler ve kişinin psikolojik durumunun etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Liebert ve Spiegler, 1990: 444).

Bu bağlamda sosyal öğrenme kuramının devamında üzerinde konuşulmaya başlanan kontrol odağı (Rotter, 1966) kavramı, bireyin beklentilerini ifade etmek maksadıyla kullanılmaktadır (Carver ve Scheier, 1996: 370). Beklentilerden yalnızca birisi olan kontrol odağı kavramı, bireyin içinde yaşadığı toplum, üzerinde varlığını idame ettirdiği coğrafya ve hatta yeryüzü hakkındaki genelleştirilmiş beklentisi olarak değerlendirilmektedir (Çetin, 2008: 81). Sosyal öğrenme kuramının temelinde, işgörenin çevresini izlemesi, değerlendirmesi ve çıkarımlarda bulunmak suretiyle öğrenme davranışı sergilemesi yatmaktadır. Kişiler, etrafında yaşanan, sergilenen her türlü olay ve davranış

kalıbını tecrübe ederek öğrenmekte ve kendisi herhangi bir olumsuz tecrübe yaşamadan davranışların sonuçları hakkında fikir sahibi olmaktadır. Dolayısıyla da bireyin sosyal ve kültürel gelişim süreci esnasında sergilediği davranışlarının, hangi sonuçları beraberinde getireceği ve bu sonuçlardaki kendi davranışlarının sorumluluğunu değerlendirmesi hususu öne çıkmaktadır (Yeşilyaprak, 2004).

Birey gündelik hayatında yaşadığı tecrübeleri iki türlü değerlendirme eğiliminde olabilir. Birincisi, olaylar ve sonuçların bireyin kendi kontrolünde olduğu düşüncesi, ikincisi ise yaşanan her hadisenin kişi dışındaki diğer faktörlerden kaynaklandığı inancıdır. Dolayısıyla bireyin, yaşadığı her deneyimi tesadüf, şans, kader, kısmet ve hatta ikili ilişkiler gibi kendisinin kontrolü dışındaki unsurlarla ya da tamamen kendi sorumluluğunu öne alan davranışlarıyla ilişkilendirdiği (Yaşar, 2011: 55) düşüncesi, kontrol odağının esasını teşkil etmektedir. Bireysel farklılıklar söz konusu bu düşünce ve inanç ayrımından kaynaklanmaktadır. Rotter (1966: 1) çalışmasında bireysel farklılığı yaratan ayrımı, iç ve dış kontrol odaklı olarak tanımlamıştır. Bu anlamda kontrol odağının, kişinin çevresinde yaşananları algılama şekli (Burçak, 2012: 14) olarak da ifade etmek mümkündür. Zira bireyin tecrübe ettiği deneyimlerinin kendi kontrolünde olup olmadığına dair inancının (Judge, Erez ve Bono, 1998: 170) teşekkül etmesinde, bahsi geçen algılama farklılıklarının belirleyici olduğu değerlendirilmektedir.

Bir üst paragrafta Rotter'ın (1966) kavramı iç ve dış kontrol odağı olarak ele aldığına değinilmiştir. İç kontrol odağına sahip birey, elde ettiği ödülün de maruz kaldığı cezanın da sorumlusunun kendisi olduğunu düşünür, davranışlarının sonuçlarını kendi tutumlarının belirlediğine inanır. Dış kontrol odaklılar ise ödül ve cezaların her ikisinde de kendisi dışındaki faktörlerin etkili olduğunu değerlendirerek ne ödülün elde edilmesinde ne de cezadan kaçınılmasında bireysel girişimlerin bir etkisinin olmadığını kabul eder (Yeşilyaprak, 2004: 240). Buradan hareketle de kontrol odağının esasında yaşanan olaylar için bireyin neden araması ve açıklama çabası olduğu ifade edilmektedir (Bacanlı, 2000: 135). Bireyin olaylar ve karşısında yaşanan davranışlar ile nihayetinde karşılaştığı ödül ya da cezalar arasında bir illiyet bağı kurabilmesi durumunda iç kontrol; böyle bir nedensellik bağı kuramaması ya da kurma ihtiyacı duymaması durumunda ise dış kontrol odaklı olarak tanımlanması (Twenge ve diğ., 2004), kavramın bireyin bilişsel ve duyuşsal özellikleri ile şekil bulan davranışlarındaki farklılaşmaya işaret etmesi anlamında önemlidir. Nitekim Şara (2012), her bireyin davranışları sonucundaki durumu farklı değerlendirdiğini ve

dolayısıyla da farklı tepkiler verdiğini ifade etmektedir. Söz konusu farklılığın çevrede yaşanan olayların, farklı kişilik özelliği sebebiyle farklı nedenlere bağlanmasında yattığı yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır.

Kontrol odağının ayırt edici bir kişilik özelliği olduğu açıktır (Dönmez, 1984: 146). Çünkü bireyin, başına gelen her türlü olumlu ya da olumsuz olayı, kendi tutum ve davranışları ile aşılabilir ya da müdahale edilemez olarak görmesi, onun hayata ve kurduğu her türlü ilişkiyi yorumlaması anlamında kendisine has bir pozisyon yarattığı düşünülmektedir. Bu bağlamda kontrol odağının, davranışların neden ve sonucunu açıklamaya yardımcı olan düşünce, inanç ve sorgusuz kabulün yanında, davranışların nihayetinde ortaya çıkacak ya da elde edilecek hususları kontrol altına almaya yönelik güvenle de ilgili (Judge, Erez ve Bono, 1998: 171) olduğu ifade edilmektedir. Bu sebeple de kavramın içinde, sadece birey davranışlarının kişinin kontrolünde olduğu ya da kontrolü dışında gerçekleşmesi hususuna değil, aynı zamanda düşünce ve inançların sorumluluğuna vurgu yapılmakta (Ünvar, 2012: 3), kavramın kapsamı oldukça geniş tutulmaktadır.

Bu noktada sosyal öğrenme kuramı kapsamında bireyin öğrenme eylemi içerisine ne şekilde dahil olduğunun da ortaya konması, konunun çok daha anlaşılır hale getirilebilmesi açısından gereklidir. Zira söz konusu öğrenme davranışının iç kontrol veya dış kontrol odaklı olunmasında belirleyici olabileceği akılda bulundurulmalıdır. Birey öğrenme faaliyeti dahilinde; model alabilir, taklit edebilir, içselleştirebilir, gözleyerek öğrenebilir (Bandura ve Walters 1977) ve bu da davranışlarının sonuçlarını değerlendirmesinde belirleyici olabilir. Sosyal öğrenme kuramına göre, birey davranışını bir beklenti sebebiyle sergilemektedir. Bu noktada eyleyen için beklentiyle geçen uzun süreli ve kontrol edilemeyen ödül ya da ceza durumu, kişi için güçsüzlük ve hatta çaresizlik duygusunu hissetmesi (Rotter, 1966: 3) anlamına gelmektedir. Bu anlamda bireyler, sırf bu tip bir huzursuzluk yaşamamak için yaşadıkları olaylar ve sonuçları hakkında tam kontrole sahip olduklarını ya da kontrol etme şanslarının olmadığını ifade etmektedirler. Zira yaşanan her olayın muhakkak bir nedene bağlanması ve geride bırakılabilmesi eyleyenin geliştirdiği bir savunma mekanizması olarak değerlendirilmektedir. Birey için beklentilerin karşılanmasının içsel faktörlere, karşılanmamasının ise dışsal faktörlere bağlanmasının böyle bir amaca hizmet ettiği düşünülmektedir.

Rotter (1966) çalışmasında Bandura'nın (1977) tespitlerinin benzeri şekilde, sosyal öğrenme kuramını detaylandırırken bireylerin sosyal ilişki içerisinde birbirleri ile etkileşimlerinin sonucu olarak potansiyel davranışlardan, bu davranışların ödül ya da cezaya sebebiyet verme niteliğinden ve beklenti kavramlarından bahsetmektedir. Konuya farklı bir yaklaşım ise Ng, Sorensen ve Eby'den (2006) gelmiştir. Yazarlar, Rotter'ın (1966) tespitlerinden hareketle kavramı, bireylerin kendi gelecekleri üzerindeki hakimiyet gücü olarak düşünmektedirler. Bu kapsamda kontrol odağına göre bireyin, sosyal öğrenme vasıtasıyla davranışlarının nedenleri hakkında ya da sergilediği davranışın sonuçlarına yönelik olarak değerlendirme yapması; işgören olarak örgütsel ortamdaki iş ilişkilerinin, iş ilişkilerinin yarattığı beklentilerin ve iş ortamında var olan güdüleyicilerin ayırdayna varması ve söz konusu faktörleri ilişkilerinde etkili ya da etkiden muaf çarpan olarak değerlendirmesi mümkündür.

Kişinin içinde yer aldığı sosyal çevrenin, kontrol odağının ne yönde şekilleneceği hususunda da belirleyici özelliği olduğu düşünülmektedir (Twenge ve diğ., 2004: 309). Ülkelerin, vatandaşlarına ait kişilik özellikleri ve inançlarının şekillenmesinde, kültür vasıtasıyla etkili olması gibi daha özeld, sosyal çevrelerin de o çevreye ait bireyin kişilik özelliği üzerinde belirleyici etkisinin olduğu görülmektedir (Twenge, 2000). Tespitten hareketle ve Rotter (1966) tarafından da iddia edildiği üzere; bireye ait kontrol odağının öğrenildiği düşüncesinin devamında, bireyin içerisinde yer aldığı sosyal çevrenin, iç ya da dış kontrol odaklılığın gelişmesinde etkili olduğu değerlendirilmektedir (Twenge ve diğ., 2004: 309). Elbette bu gelişimin hissedilmesinin çok uzun zaman alacağı ve dolayısıyla birey üzerindeki etkisinin de zamanla şekilleneceği kabul edilmektedir. Aynı iddiayı destekleyecek şekilde Dağ (2002: 78), kişinin içinde yaşadığı ortamda, yaşamı boyunca tecrübe ettiği ceza ya da ödül gibi pekiştireçlerin etkisiyle genel bir algı edindiğini ve bu algıyla alakalı beklenti geliştirdiğini ileri sürmekte, bu genellenmiş algı ve beklenti sayesinde, bireyin başına gelen olaylarla ilgili kendisi ya da kendisi dışındaki hususların etkisine dair inancı benimsediğini ileri sürmektedir. Sunulan iddialardan hareketle bireyin, günün sekiz saatini geçirdiği iş ortamının da yukarıda bahsi geçen bir sosyal çevre olarak kabul edilmesi gerektiği düşünüldüğünde, bu çevrenin işgörenin kontrol odağı dahil kişilik özellikleri üzerindeki belirleyici etkisinin olduğu ya da var olan kişilik özelliklerinin bu çevreyi etkileme potansiyelini taşıdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu anlamda kontrol odağının pek çok değişkenle ilişkisinin olması gerektiği tahmin edilmektedir. Konuyla ilgili yapılan yazın taramasıyla şu ana kadar kontrol odağının birçok kişilik değişkeniyle ilişkisinin tespit edildiği (Crandall ve Crandall, 1983; Lefcourt, 1992), iç kontrol odaklılığın duygusal uyumla, öznel iyilik haliyle ve stresle baş edebilmekle ilgili olduğu (Dağ, 1992; Hale ve Cochran, 1987; Gomez, 1998; Klonowicz, 2001), dış kontrol odaklılığın ise doğa üstü olaylara, kadere ve hatta büyüye inanmakla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Dağ, 1999; Tobacyk, Nagot ve Miller, 1988).

Bu noktaya kadar bireysel farklılık anlamında en belirgin özellik olarak sunulan iç kontrol ya da dış kontrol odaklı olma halinin daha detaylı irdelenmesinin, konunun çok daha iyi anlaşılmasına ve diğer değişkenlerle kurulacak ilişkinin daha gerçekçi değerlendirilebilmesine katkı sunacağı düşünülmüş ve çalışmanın devamında, bir kişilik özelliği olarak iç kontrol ve dış kontrol odaklılık kavramları incelenmiştir.

5.1.1. İç kontrol odaklılık

İç kontrol odaklılık, bireyin kendi yaşamı ve kaderi üzerinde söz sahibi olmasıdır (Rotter, 1966). Bireyin yaşamı boyunca aldığı kararlar ve kararlar sonucu karşılaştıkları hakkında her türlü kontrolün kendisinde olduğu düşüncesi, ayırt edici bir kişilik özelliği olarak iç kontrol odaklılığı tanımlamakta kullanılmaktadır. Araştırmalar, iç kontrol odaklılık anlamında en belirgin özelliğin, bireyin sorunların çözümüne doğrudan müdahil olması ve sorunların ortadan kaldırılabilmesi amacıyla eyleme geçmekte tereddüt etmemesi olduğunu ortaya koymuştur (Cohen, 1980; Parkes, 1984).

İç kontrol odaklılık üzerinde yürütülen araştırmalarla kavramın, birey davranışlarında, eylemin ortaya çıkmasına engel olma ihtimali taşıyan (korku, endişe, ekonomik kaygılar vb.) her türlü faktöre karşı dahi olumlu etki yaratma potansiyeline sahip olduğu anlaşılmıştır (Allen ve diğ., 2005; Armitage ve Conner, 2001; Madden, Ellen ve Ajzen, 1992; Rhodes ve Clinkinbeard, 2013). Dolayısıyla iç kontrol odaklıların kontrol kavramının merkezinde yer aldıkları ifade edilmekte, karşılaşılan olumlu ya da olumsuz her etkiye karşı çözüm odağına kendilerini aldıkları belirtilmektedir. İç kontrol odaklılık kavramı olarak kişinin kendini tanıması, kendisini kontrol edebilmesi ve hayatı hakkında söz sahibi olabilmesi durumuna atıfta bulunmaktadır. Buradan hareketle de hayat boyu edinilen tecrübeler anlamında bireyin elde ettiklerinin; kendi davranışı, çabası ve emeğinin

sonucu olduğu vurgulanmaktadır (Rotter, 1966: 1). İç kontrol odaklılık, kişinin davranışları ile arzuladığı neticeye ulaşım ulaşamadığına dair değerlendirmesi de dahil olmak üzere çevresinde yarattığı etkisinde, karşılaştığı her durumu kendi sorumluluğu olarak açıklayabilmesi ile ilgilidir (Wallston, Wallston, Smith ve Dobbins, 1987: 5). Bireyin, başına gelen her türlü olayı etkilemek ve şekillendirmek anlamında gerekli olan yetkinliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla karşılaşılan her türlü sorunu çözmek hususunda güvenilen tek kaynak yine bireyin kendisidir.

İç kontrol odaklılık üzerine yapılan araştırmalarda, kendisini iç kontrol odaklı olarak tanımlayan bireylerin, bir takım ayırt edici özelliklere sahip oldukları tespit edilmiştir. Söz konusu ayırt edici kişilik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- a.** Tesis ettikleri kişilerarası ilişkilerde başarılı ve sosyal açıdan güçlüdürler (Martin ve diğ., 2005).
- b.** Tutum ve davranışlarında içtendirler. Çevrelerinde var olan ve hedeflere ulaşabilmelerini sağlayacak fırsatları tespit etme hususunda yeteneklidirler (Rotter, 1966).
- c.** Görev ve sorumluluklarının icrasında başarılı, etkili ve girişimcidirler (Silvester ve diğ., 2002).
- ç.** Başlarına gelen olaylardan kendilerini sorumlu tutarlar. Ceza ya da ödülün sorumluluğunu almaktan çekinmezler (Rotter, 1954: 25).
- d.** Kendilerini oldukça iyi tanırlar, bu yöndeki algıları gelişmiş düzeydedir (Silvester ve diğ., 2002).
- e.** Akademik konularda başarılı, rekabetten kaçınmayan ve toplumsal olaylarda aktif olmayı tercih eden yapıları vardır (Anderson ve diğ., 2005).
- f.** Kendilerini her zaman dinç, dinamik ve sağlıklı hissederler (Ozolins ve Stenstrom, 2003).
- g.** Bağımsız olmayı tercih eder, politik açıdan aktiftirler, güç ve güce sahip olma konusuna önem verirler (Yağışan ve diğ., 2007).
- ğ.** Kişilerarası ilişkilerde rekabetçi tutum sergilerler (Basım, Çetin ve Meydan, 2009).
- h.** Belirlenmiş hedef doğrultusunda kendilerini motive edebilme kabiliyetleri yüksektir (Fazey ve Fazey, 2001).

- i. Çatışma durumunda bütünleştirici çözüm yollarını kullanırlar (Canary ve diğ., 1988).
- i. Karşılaştıkları sorunları çözümlenmede ve olumsuz etkiyi indirgemedede başarılıdırlar.
- j. Duygusal yönden dengelidirler, depresif davranışlar sergilemezler (Baydoğan ve Dağ, 2007: 7).
- k. Olayların değerlendirilmesinde öznellikten sıyrılabirler, örgütsel adanmışlıkları içinde buldukları iş çevresini kontrol edebildiklerini düşünmeleri sebebiyle çok daha yüksektir (Coleman ve diğ., 1999: 997).

İç kontrol odaklılığa dair sunulan özelliklerden hareketle, bir örgüt için istihdam söz konusu olduğunda iç kontrol odaklılık özelliği sergileyen işgörenin tercih edilmesinin, görevlerin icrasında çok daha etkin sonuç alınmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir. Zira iç kontrol odaklı çalışan tercihi, hem kişiler arası etkin iletişim için uygun ortam yaratılması anlamına gelecek hem de alınan karar ve sonuçların etkisinin görülmesi aşamasında, karşılaşılması muhtemel herhangi bir olumsuzluk durumunda, işgörenin, sorunların indirgenmesinde çok daha etkin çözüm yollarının üretilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.

Söz konusu iki kişilik özelliği arasındaki fark, dış kontrol odaklılık konusuna değinildiğinde çok daha rahat anlaşılabilir.

5.1.2. Dış kontrol odaklılık

İç kontrol odaklılığın tam ters istikametinde dış kontrol odaklılık yer almaktadır. İç kontrol odağı kapsamında sunulan tüm olumlu hususların zıttı olarak kabul edilebilecek olumsuz özellikler; sorumluluk alamama, olayların kaynağı ve nedeni olarak farklı odaklara atıfta bulunma, kaderin, şansın ve hatta kismetin denkleme dahil edilmesi durumu söz konusudur. Bu bağlamda dış kontrol odaklılık ilk anda ciddi bir sorunsal gibi görünse de Phares (1991) çalışmasında dış kontrol odaklılığı uygun ve savunmacı olmak üzere ikiye ayırmış, uygun dış kontrol odaklıların, her şeyin daha üstün bir gücün himayesinde kontrollü bir şekilde yürüdüğünü düşünmeleri durumunda, içinde yaşadıkları dünyalarını daha gerçekçi şekilde değerlendirebildiklerini ileri sürmüştür. Öte yandan savunmacı dış kontrol odaklılar içinse her türlü yetersizlik ve eksiklik kaynağının kendilerinin dışında

olduğuna dair inançları sebebiyle gerçekçi bir değerlendirmeden söz edilemeyeceği, onlar için salt etkili faktörün, içinde edilgen şekilde etkisine maruz kaldıkları güç ve olaylar kümesi olduğu düşünçesine sahip olmalarından hareketle de bu kişilik özelliğinin halen problematik görünmeye devam ettiğini ifade etmek elzemdir.

Dış kontrol odaklı bireyler için kendi istek ve arzularından öte, çevresinde yer alan diğerlerinin düşünce, talimat ve ihtiyaçları önemlidir (Güney, 2004). Dış kontrol odaklı birey için ödül ve cezaya dair her türlü sonuçta, kendisinin dahil olması durumu söz konusu olmadığı için ne ödülün ne de cezanın sahiplenilmesinden de söz edilememektedir. Kişi, gündelik hayatında tecrübe ettiği olayları ve olaylarla ilgili her türlü sonucu, şans, kader ve tanrı gibi soyut güçlere ve zaman zaman da anne, baba, yönetici, idareci ve patron gibi somut güçlere yüklemektedir (Yeşilyaprak, 1988: 17). Tecrübe edilen olayların ve sonuçlarının değerlendirilmesinde, somut ya da soyut bireyin kendisi haricindeki faktörler üzerinden neden açıklama çabası, dış kontrol odaklılığın en belirgin özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kontrol odaklılığın olumsuz bir özellik olarak nitelendirilmesindeki temel sebebin de söz konusu değerlendirme olduğunun vurgulanması önemlidir.

Konu üzerinde yürütölen araştırmalarda, bireyin dış kontrol odaklı olarak nitelendirilmesini sağlayan birtakım ayırt edici özellikler tespit edilmiştir. Söz konusu özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- a. Ceza ya da ödöllerin şans, kader ya da kendileri haricindeki güçlerin kontrolünde olduğunu düşünürler (Rotter, 1954: 25).
- b. Çevreleri üzerinde herhangi bir denetimlerinin olmadığını düşünmelerinden kaynaklı olarak oldukça pasiftirler, kendilerine ve de çevresindeki diğerlerine karşı güven duyguları gelişmemiştir (Silvester vd., 2002).
- c. Sosyal becerileri zayıftır. Dolayısıyla kişilerarası ilişkilerde sorun yaşarlar (Martin ve diğ., 2005).
- ç. Kendilerini yapılacak iş için yetersiz görme eğilimindedirler (Ashby vd., 2002).
- d. Her eylemlerinde kuşkucu davranırlar, dolayısıyla stres seviyeleri oldukça yüksektir (Yağışan vd., 2007).
- e. Kendileri hakkındaki değerlendirmelerinin olumsuz (Yağışan vd., 2007) olmasından kaynaklı olarak depresyondan muzdariptirler ve öz saygı düzeyleri oldukça düşüktür (Goodman vd., 1982).

- f. Akademik başarıları iç kontrol odaklılara göre düşük seviyededir (McGhee ve Crandall, 1968).
- g. Çatışmadan kaçınmacı tutum sergilerler (Canary ve diğ., 1988).
- ğ. Sorumluluk almak istemezler, karşılaşılan sorunların başkaları tarafından çözümlenmesini beklerler (Ören, 1991: 21).
- h. Değişimden hoşlanmazlar, tepki gösterirler.
- ı. Çevresinde yaşanan yeniliklere karşı ilgisizdirler, bilgi toplama çabasını anlamsız bulurlar ve bu anlamda kendilerini geliştirme çabaları yoktur (Dönmez, 1986: 263).
- i. Geleceğe yönelik planları daima kısa vadeli. Zira gelecekte beklenenler oldukça düşüktür (Dönmez, 1986: 271).

Buraya kadar kontrol odağı hakkında anlatılanlardan hareketle, birey için bir anlamda tanımlayıcı kişilik özelliği olarak ileri sürülen kontrol odağının, önemli bir değişken olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple alanda var olan, bireyin tutum ve davranışları ile sonuçlarının açıklanması ve yorumlanmasında kullanılan diğer değişkenlerle ilişkisinin dikkate alınması lüzumu da kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Kontrol odağının türüne ve seviyesine göre değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetine etkisinin tespit edilmesinin, aradaki ilişkinin yorumlanmasında faydalı olacağına inanılmaktadır. Bu bağlamda takip eden bölümde, araştırma kapsamında kurulan model içinde yer alan kontrol odağının, diğer değişkenler üzerindeki düzenleyici rolü hakkında fikir yürütülmüştür.

5.2. Kontrol Odağının LÜE, Psikolojik Sermaye, İş Tatmini ve Akış Deneyimi ile İlişkisi

Lider üye etkileşiminin, iş tatmini ve akış deneyimi ile ilişkisi hakkında yukarıda sunulan kuramsal bilgiler ışığında, etkileşimin kaliteli seviyede ve güçlü bir bağ ile tesis edilmesi durumunda, bireyin psikolojik sermayesinin de aracılığıyla iş tatmin tutumunun geliştirilmesi ve akışın deneyimlenmesi konusunda, örgütsel sahada beklenen sonuçlara ulaşmanın mümkün olacağı değerlendirilmektedir. Bu süreçte, bireyin kontrol odağının ise düzenleyici etkisinin olması gerektiği; işgörenin iç kontrol ya da dış kontrol odaklı olması durumunun, lideriyle kuracağı etkileşimin neticesinde tecrübe edeceği akış deneyimini, iş tatmin tutumunu ve psikolojik sermayesini etkileyeceği, söz konusu ardılların olumlu ya da

olumsuz anlamda ortaya çıkmasında belirlenimci olacağı, çıkarımında bulunmak zor değildir.

Bu kapsamda kontrol odağı değişkeninin, düzenleyici rolde düşünüldüğünde modelde ortaya konulan diğer değişkenlerle olan ilişkisine ve yarattığı etkiye ayrı ayrı değinilmiştir.

5.2.1. Lider üye etkileşimi psikolojik sermaye ilişkisinde kontrol odağının rolü

Günümüz örgütlerinin hayatlarını idame etmeye çalıştıkları sahanın karmaşık yapısı, rekabetçi ortamı, üzerinde tahmin yürütülemeyen teknolojik gelişmeler ve öngörülemez krizler sebebiyle liderlerin çalışanlarını yaratıcılık (Shalley ve Gilson, 2004) ve sorumluluklarını çok daha etkili olarak yerine getirebilmeleri açısından desteklemeleri her zamankinden çok daha büyük ihtiyaç olarak karşımızda durmaktadır. Sırf bu sebeple dahi liderin, istihdamı ve çalışma sürecinde işgörene dair nitelikleri takip etmesi, olumlu özelliklerini geliştirmek için çaba sarf etmesi ve bahse konu gelişimi sağlayabilmek adına uygun çalışma ortamını yaratma gayreti, örgütler için hayati öneme haiz konu olma özelliği taşımaktadır.

Yazında bu alanda yapılan çalışmalarda işgörene ait yaratıcılık dahil tüm olumlu özelliklerin, örgütün verimliliğine katkı sağladığı tespit edilmiştir (Amabile, 1996; Shalley, Zhou ve Oldman, 2004). Liderlerin, söz konusu olumlu havanın yaratılması ve nihayetinde işgöreni doğru yönde güdüleyecek destek etkisinin oluşturulması anlamında belirleyici olduğu kanıtlanmıştır (Tierney, Farmer ve Graen, 1999).

Bu kapsamda, lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye ilişkisinde işgörene ait kontrol odağı, söz konusu ilişkinin yönüne ve kuvvetine etki edecek bir değişken olarak düşünülmektedir. Liderin astıyla tesis ettiği kaliteli etkileşimin, işgörene dair psikolojik sermaye özelliklerini olumlu anlamda desteklemesi ve bu süreçte çalışanın edinilmiş kontrol odağının etkili bir faktör olduğu değerlendirilmektedir. Zang ve Bartol (2010) tarafından yürütülen araştırmada kaliteli liderliğin, işgören üzerinde psikolojik açıdan olumlu değer çarpanı olduğu ve bu durumun da işgörenin çalışma performansına verimlilik, etkililik ve yaratıcılık olarak yansıdığı tespit edilmiştir. Söz konusu olumlu yansımanın, işgörenin içsel motivasyonunun yükseltilmesi sebebiyle gerçekleştiği

(Amabile, 1996; Spreitzer, 1995) ileri sürülmüştür. Bir işgörenin içsel motivasyonunun desteklenmesi, onun görev ve görevle ilgili konulara olan ilgisini ve dikkatini artırdığı değerlendirilmiştir (Utman, 1997).

Son dönemde yapılan bazı araştırmalar, lider ve liderin yarattığı etkileşim ortamının işgören performansına etkisini incelemiştir (George ve Zhou, 2007; Shalley ve Gilson, 2004; Tierney ve diğ., 1999). Tierney ve arkadaşlarının (1999) çalışmasında, lider üye etkileşiminin kaliteli seviyede yürütülebilmesi durumunda işgörene ait yaratıcılık kapasitesi de dahil olmak üzere performansın yükseldiği görülmüştür. Bu noktada işgörene ait psikolojik sermaye özelliklerinin performansa olumlu etkisi düşünüldüğünde, kaliteli lider üye etkileşimi sayesinde psikolojik sermayesinin de aynı yönlü olarak etkileneceği ve bu süreçte işgörenin, yaşanan olaylar, tecrübe edilen hususlar, ortaya çıkan iş tutumuna ilişkin neden araması ve açıklama çabası olarak kontrol odağının ise süreci olumlu anlamda destekleyeceği düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle, işgörene ait gelişmiş psikolojik sermaye özelliklerinin, performansa olumlu etkisine bir de kaliteli lider üye etkileşim ortamının eklenmesiyle, var olan psikolojik sermayenin daha da yükseleceği ve bu süreçte, işgörene ait kontrol odağının düzenleyici anlamda ilişkiyi etkileyeceği değerlendirilmektedir. Zira yukarıda da ifade edildiği üzere kişiye ait ayırt edici kontrol odağının ifadesinde; ikili ilişkilerde birey sorumluluğunun açıklanması ve davranışlar ile sonuçlara dair ilişkinin kurulması hususları öne çıkarılmaktadır.

Ahearne, Mathieu ve Rapp'a (2005) göre etkili liderlik sayesinde birey, işe dahil olmak istemekte, karar alma süreçlerine daha sık katılmakta ve beklenen performansa ulaşacağına ilişkin herhangi bir şüphe duymamaktadır. Sunulan örneklerden yola çıkarak, işgörenin faaliyet gösterdiği iş ortamında esas olanın; etkili liderliğin merkeze alındığı, kaliteli etkileşime imkân tanıyan yapının kurulması olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu tip bir yapıdan söz edilebilmesini sağlayan kaliteli lider üye etkileşimi sayesinde, işgörenin psikolojik sermayesinin gelişmesi ve söz konusu gelişim sürecinde işgörene ait kişilik özelliği olarak kontrol odağının da etkili olması beklenmektedir. Bu noktada, çalışma kapsamında kurulan model içindeki ilişkiyi destekleyen hususlar barındırıyor olması sebebiyle Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmasından da bahsetmek gerekmektedir. Yazarlar, işgörenin psikolojik anlamda kuvvetli olmasının, iş ortamına dönük olumsuz özelliklerin ortadan kaldırılması ve bu süreçte işgörenin öz yeterliliğinin yükselmesi hususunda faydalı olacağını ileri sürmüştür. Kısaca lider ve liderin yaratılmasına katkı

sunduğu kaliteli etkileşim ortamının yanında, psikolojik anlamda güçlü işgörenin ya da psikolojik niteliği hakkında yorum yapılması imkânı tanıyan kontrol odaklılığının bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Zira bireyin her türlü koşulda kendisine güven duyması ve yetkinliğine inancı ya da kontrolün kendisinde olmadığı düşüncesini ihtiva eden kontrol odaklılık kavramı, alt boyutları vasıtasıyla psikolojik sermayeye de atıfta bulunmaktadır.

Beklenen örgütsel çıktı anlamında, örgüt içinde üretim hattında çalışan işgören grubunun genel niteliklerinin, iş yapma tarzının ve çalışma ortamında yaratılan olumlu havanın kıymetli olduğu görülmektedir. Bu sebeple liderin astlarıyla etkili ve kaliteli iletişim seviyesini yakalayabilmesi durumunda, işgören grubunun tamamı için kolektif psikolojik sermayenin (Bandura, 2006) gelişiminden bahsedileceği ifade edilmelidir. İşgören için uygun etkileşim ve koordinasyonun sağlandığı çalışma ortamında, yaratılan olumlu havanın etkisiyle, bireyin tek başına sunacağı katkının fazlası elde edilmektedir (Bandura, 1997; 477). Burada bahse konu edilen hususta, işgören grubunun kolektif psikolojik sermayesinin gelişimi; yalnızca çalışanlar arası etkili iletişim, etkileşim ya da liderden kaynaklanmamakta, aynı zamanda arzulanan davranışlar ve performans çıktılarının, işgören tarafından değerlendirilmesi (Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2011: 7), zaman zaman duruma ve koşula ilişkin ileri sürdüğü açıklamalar sayesinde mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda da işgörenin kendi davranışlarının sorumluluğunu alacağı ya da almayacağı, daha iyisi için neler yapması gerektiğini tespit edebilmek maksadıyla kendi iç muhakemesini yapacağı ya da daha iyisi veya kötüsü konusunda kendisinin söz hakkının olmadığını düşüneceği kontrol odaklılığının da süreçte rolünün olması gerektiği değerlendirilmektedir. Zira insan duygusal ve bilişsel bir varlıktır. Kendi öz değerlendirmesini de yapacaktır. Söz konusu değerlendirme sürecinde dış kontrol odaklıların, lider üye etkileşimi kapsamında amirlerinin psikolojik sermaye kaynakları hakkındaki değerlendirmelerine çok daha bağımlı oldukları düşünülmektedir.

Yukarıdaki tespiti doğrulayan çalışmalara yazında rastlamak mümkündür. Van Der Zee ve arkadaşları tarafından (1997) yapılan araştırmada, dış kontrol odaklı bireylerin görmüş oldukları sosyal destek sayesinde psikolojik anlamda kendilerini çok daha iyi hissettikleri tespit edilmiştir. Liderle kurulacak kaliteli etkileşim sürecinin de bir nevi sosyal destek kaynağı olarak görülebileceği düşüncesinden hareketle kontrol odağının,

lider üye etkileşimi-psikolojik sermaye ilişkisini etkileyici niteliği olacağı değerlendirilmektedir.

Sunulan kuramsal ve kavramsal gerekçeler ışığında aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır:

H5: Kontrol odağının lider üye etkileşimi psikolojik sermaye ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.

Benzer şekilde lider üye etkileşimi ve işgörene ait akış deneyiminin edinilmesinde de kontrol odağının etkisinden söz edilebileceği düşünülmektedir. Takip eden bölümde söz konusu ilişkiye değinilmiş ve düzenleyici değişken etkisi hakkında fikir yürütülmüştür.

5.2.2. Lider üye etkileşimi akış deneyimi ilişkisinde kontrol odağının rolü

Lider üye etkileşimi, akış deneyimi ilişkisinde kontrol odağının rolüne dair yukarıda bahsedilen kuramsal bilgiler ışığında, kaliteli etkileşim imkânına sahip olan ast ya da üst olarak işgörenin, kontrol odağına göre akış deneyimini tecrübe edişinin de değişeceği düşünülmektedir. Bu süreçte dış kontrol odaklıların lider üye etkileşimine çok daha bağımlı olduğu, iç kontrol odaklıların ise lider üye etkileşimine bağımlı olmadan etkin şekilde akışı deneyimlemesi beklenmektedir. Tespitin temel nedeninin, iç kontrol odaklıların kişilik özelliği olarak kontrolün kendisinde olduğunu düşünmesi, bu sebeple bağlamsal koşullardan muaf şekilde işiyle çok daha fazla ilgili olması, çalıştığı süre boyunca hedeflere ulaşmayı kendisine esas amaç olarak belirlemesinde yattığı değerlendirilmektedir. Aynı şekilde dış kontrol odaklıların kendi sorumluluklarını sınırlı düzeyde tutmaları, olay ve sonuçlarını daha üst bir güç merkezine, şansa, kadere bağlamaları ve ortaya çıkan sonucu kısmet olarak değerlendirmeleri sebebiyle akışı deneyimlemeleri sürecinde, lider üye etkileşiminin kalitesine çok daha bağımlı oldukları öngörülmektedir.

Kendi bölümünde de bahsedildiği üzere lider üye etkileşimi, ast ve üstün etkileşimini esas almaktadır. Lider üye etkileşimi anlamında en önemli konunun lider ve takipçisi arasında tesis edilmesi beklenen sosyal ilişki olduğu açıktır. Konumuzla da ilgili olması sebebiyle kurama ilişkin akılda bulundurulması gereken en temel varsayımın, liderin her bir astıyla farklı seviyede etkileşim kurduğu ve ilişkiyel yapının, bir işgörenden diğerine değişiklik ihtiva ettiğidir (Wayne ve diğ., 1997; Schriesheim ve diğ., 1999; Martin

ve diğ., 2005). Ast ve üst arasında tesis edilen güven ve bağlılık sayesinde kaliteli lider üye etkileşiminden söz edilebilirken, etkisiz lider üye etkileşimi durumunda ise yalnızca görev tanımı doğrultusunda çalışan, aldığı ücret karşılığında iş yapan (Dienesch ve Liden, 1986; Wayne ve diğ., 1997) ve çoğu zaman üretilen çıktıya dair herhangi bir endişe taşımayan işgörenden bahsedilmektedir. Kaliteli olmayan lider üye etkileşiminden, işgörenin akış deneyiminin de olumsuz etkilenmesi, işgörenin kendisini dış kontrol odaklı olarak tanımlaması halinde, iş akışını tecrübe edememesi beklenmektedir. İç kontrol odaklı bireylerin ise işyerinde başarılı olabilmek için içsel motivasyonlarının tam olduğu, yerine getirmeleri gereken görevlere dair belirlenmiş standartlara harfiyen uymaya gayret ettikleri, kişisel gelişim ve vazifeleri hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenme çabası içinde oldukları ve çevreleri için olumlu çıktı üretmeyi önemsedikleri (Spector, 1982; Allen ve diğ., 2005) tespitinden hareketle, kişilik özelliği olarak iç kontrol odaklı işgörenin, lider üye etkileşiminin kalitesinden, akışı deneyimleme sürecinde daha az etkileneceği değerlendirilmektedir.

Ng ve arkadaşlarının (2005) iç kontrol odaklıların her hal ve koşulda çok daha yüksek gelir düzeyine ve çok daha yüksek kariyer tatmini noktasına ulaştıkları iddiası, iç kontrol odaklıların bağlamsal koşullara çok daha az bağımlı oldukları değerlendirmesi için yeterli görülmektedir. Bu kapsamda, iş ortamında iç kontrol odaklı çalışanın; başarı, performans, akış, aidiyet, iş tatmini gibi ardıllar için lider üye etkileşimi, çalışma ortamı, örgütsel iklim vb. bağlamsal değişkenlere, dış kontrol odaklılar kadar savunmasız olmadığı düşünülmektedir.

Bir işgören için en yakın amir ya da lider konumundaki üstü, örgütün temsilcisi olarak görülmektedir (Erdoğan ve Enders, 2007). Dolayısıyla işgören liderini, iş yeri davranışları ve görev performansının değerlendirilmesi neticesinde yükselme, ödül ya da ceza konusunda karar verici olarak düşünmektedir (Webster ve Beehr, 2013). Bu noktada ast ve üst ilişkisindeki kalite, örgüt içinde rakiplerine göre çok daha fazla öne çıkmak isteyenler için önemli (Robert ve Vandenberghe, 2020: 3) bir konu olarak kabul edilmektedir. Mesai arkadaşları ile rekabet arzusu tam olan iç kontrol odaklılar, söz konusu lider kararını kendi lehine çevirmek için gayret sarf ederken, dış kontrol odaklılar ise kararın etkilenebilmesi anlamında yapılabilecek çok fazla bir şey olmadığını düşünmektedirler. Zira onlara göre sonucun şekillenmesinde soyut ve kişinin kendisi haricindeki faktörler belirleyicidir. Bu kapsamda bireyin iş akışını tecrübe etmesi

sürecinde, kontrol odağına dair farklılıklar da etkilidir. Dış kontrol odaklılar için lider üye etkileşimi-akış deneyimi ilişkisinde, iç kontrol odaklılar için ifade edilenlerden farklı olarak, ast-üst ilişkisi ve beraberinde yaratılan çalışma ortamının çok daha önemli ve belirleyici olduğu açıktır. Zira dış kontrol odaklı bir işgören, çevresel faktörleri ve kendisi haricindeki güç odaklarını, süreçte müdahale edilebilme imkânı olmayan etkili faktörler olarak kabul etmektedir.

Kontrol odağı kavramı içerisinde sosyal öğrenme sürecinin önemi vurgulanmıştır. İşgörenin sosyal bir varlık olarak, pekiştireçlerin etkisiyle uygun tutum ve davranışları sosyal öğrenme sayesinde edindiği (Rotter, 1966) düşüncesinden hareketle, iç kontrol odaklıların, öğrenme ve sonuç çıkarma sürecinde, dış kontrol odaklılara göre bir adım önde olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel ortamda, etkinliği yüksek ya da düşük lider üye etkileşiminin tesis edilmesinin, işgörenin uygun davranışları sergilemesi, işini benimsemesi, işiyle bütünleşmesi ya da tam aksini tecrübe etmesi anlamına gelen işte akışı deneyimlemesi ya da akıştan mahrum kalmasında, kontrol odağının da rolünün olması beklenmektedir. İnsan ilişkileri anlamında dış kontrol odaklılara göre çok daha başarılı olduğu kanıtlanmış iç kontrol odaklıların (Ng ve diğ., 2006), yüksek lider üye etkileşimi düzeyine erişilmesinde zorlanmadığı ve kendisini rahat hissettiği iş ortamındaki görevlerine yoğunlaşmada güçlük çekmediği görülmektedir. İç kontrol odaklı bir işgören için yarattığı ilişkisel çevresine dair tek sorumlu kendisidir (Galvin ve diğ., 2018). Dolayısıyla üstleri ve astlarıyla arzu edilen düzeyde etkili iletişim seviyesini yakalamak için çaba sarf edeceği, bu noktanın idamesi için ne yapılması gerektiğine ilişkin de sürekli değerlendirmede bulunacağı anlaşılır bir gerçektir. Dış kontrol odaklılar için ise tek gerçek, içinde buldukları durum ve şartlardır. Bu durumda dış kontrol odaklı işgörenin, iç kontrol odaklılara göre bağlam bağımlı olacağını düşünmek mümkündür.

Örgütsel alanda tesis edilen lider üye etkileşiminin, işgörenin görevlerini eksiksiz yerine getirmesi, işini benimsemesi ve görev tanımının belirlediği sınırların da ötesinde icraatta bulunması durumunda gelişme eğilimi gösterdiği iddia edilmektedir (Robert ve Vandenberghe, 2020: 4). Bireyin kontrol odaklılığı, işin icrasıyla alakalı bir noktaya da işaret etmesi sebebiyle (Henson ve Beehr, 2018), iş performansı (Ng ve diğ., 2006; Wang ve diğ., 2010), görev tanımı ötesinde işle alakadar olunmasıyla ve işle bütünleşmeyle, kısaca akış deneyimiyle de ilintilidir. Dolayısıyla lider üye etkileşimi-akış deneyimi ilişkisinde bireyin kontrol odaklılığının etkin bir değişken olarak dikkate

alınmasının önemi ve söz konusu ilişkiyi açıklayıcı niteliği ortaya çıkmaktadır. İç kontrol odaklıların, lider üye etkileşiminin gelişimine daha fazla katkı sunma gayreti içerisinde oldukları (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001), dış kontrol odaklıların ise ilişkiyi ve düzeyini olduğu gibi kabul etmeleri sebebiyle akışı deneyimleme halinin bu durumdan etkileneceği görülmektedir. Sunulan kuramsal ve kavramsal bilgiler ışığında aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır:

H6: Kontrol odağının lider üye etkileşimi akış deneyimi ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.

Çalışma kapsamında ele alınan son konu ise lider üye etkileşimi ve işgörene ait iş tatmin noktasına erişilebilmesinde kontrol odağının etkisi üzerinedir. Takip eden bölümde söz konusu ilişkiye değinilerek ve düzenleyici değişken etkisi hakkında fikir yürütülmüştür.

5.2.3. Lider üye etkileşimi iş tatmini ilişkisinde kontrol odağının rolü

İş ortamında yönetici konumundaki personelin, kaynakların dağıtımı konusunda tek yetkili olduğunun düşünülmesi (Graen ve Scandura, 1987; Zhou ve diğ., 2008) nedeniyle işgörenin amiriyle iyi ilişkiler kurmak isteyeceği ve mesai arkadaşlarının bu anlamda amirleriyle tesis ettiği ilişkiyi anlamak için çaba sarf edeceği (Vidarthi ve diğ., 2010) değerlendirilmektedir. Bu düşünce, işgörenin diğer çalışma arkadaşlarıyla rekabet içinde olmasından kaynaklanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Söz konusu rekabet sürecinde işgörenin kişilik özelliklerinin, tutum ve davranışlarını belirleyici etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Çalışanın, lideri tarafından tahsisi yapılan kaynağa mesai arkadaşlarına göre erişim oranının, iş tatmin tutumunu etkilemesi, yine söz konusu kaynağa ulaşmak anlamında personelin çaba harcayıp harcamamasının ise kontrol odağına göre değişkenlik göstermesi beklenmektedir. İşgörenin kişilik özelliklerinin lider üye etkileşiminin etkinliğine yönelik farklılığın oluşmasında etkili olduğu, ne tip bireysel tutum ve davranışların hangi sonuçların doğmasına sebebiyet verdiği, Paik ve Lee (2022: 500) tarafından yapılan araştırmayla ortaya konmuştur. Yazarlar tarafından yürütülen araştırmada, bireyin iç kontrol odağı, yani çalışanın koşullar üzerindeki kontrol algısı (Rotter, 1966) ve öz yeterliliği ya da arzu edilen çıktının elde edilmesi sürecinde kişinin kendisine olan inancı (Bandura, 1977) üzerine yoğunlaşmıştır. Söz konusu iki bireysel

özelliğın, lider üye etkileşiminin tesisi ile kişiden kişiye lider üye etkileşimi algısının değişmesinde belirleyici olacağı ve lider üye etkileşiminin sonucu olarak gözlemlenecek tutum ve davranışlarda düzenleyici etkisinden söz edileceği iddia edilmiştir (2022: 501).

Lider üye etkileşimi hakkındaki yazının genel incelemesinde bazı yazarların, lider üye etkileşimi ile çalışan tutum, davranışları arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı (Martin ve diğ., 2018; Paik, 2016) hususundaki iddiası dikkat çekicidir. Konuyla ilgili olmak üzere Haynie ve arkadaşları (2014), lider üye etkileşimi ile işğörene ait rol performansı arasında pozitif ilişkiden söz ederken, Erdoğan ve Bauer (2010), lider üye etkileşiminin kişiden kişiye farklı algılanmasının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisini gözlemlediklerini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde lider üye etkileşimi adanmışlık ilişkisindeki olumlu yönlü ilişkinin tespit edilmesinin (Le Blanc ve Gonzalez-Roma, 2012) yanında, ters yönlü ilişkinin varlığından da (Kauppila, 2016; Schyns, 2006) bahsedilmektedir. Sunulan tespitlerin araştırma sahası içerisinde oldukça az sayıda olmasından hareketle, ters yönlü ilişkiye dair verilerin dikkat çekici olduğu düşünülse de halihazırda ileri sürülen negatif etkinin, verilerin toplandığı bağlama hâkim kültürel kodlardan ve işğörene ait kişilik özelliklerinden kaynaklanmış olabileceği açıktır. Bu düşüncenin devamında bireye ait kişilik özelliğinin ve kişilik özelliği olarak nitelenebilecek konuların, süreçteki düzenleyici etkisinin dikkate alınmasının, yazındaki tespitin açıklanabilmesine ilişkin eksiki kapatacağı değerlendirilmektedir.

Örgütsel alanda bireylerin içinde yaşadıkları koşulları, fırsat ya da tehdit olarak algıladıkları düşüncesi (Dutton ve Jackson, 1987) uzun zamandır kabul edilen bir gerçektir. Kişinin durumu fırsat olarak değerlendirdiğinde ön almak suretiyle davranacağı ve koşulu kendi lehine değerlendirmek isteyeceği, tehdit olarak görmesi durumunda ise halihazırda var olan, herhangi bir bilinmezlik durumundan sakınma eğiliminde olacağı ve risk almaktan kaçınacağı düşünülmektedir (Gilbert, 2005; Sitkin ve Weingart, 1995; Staw ve diğ., 1981; Zhou ve diğ., 2008). Paik ve Lee (2022), lider üye etkileşimini de işğören için fırsat ya da tehdit olarak değerlendirilebilecek bir faktör olarak kabul etmiştir. Bu noktada psikoloji bilimi kapsamında fırsat-tehdit algısının, bireysel farklılıklarla ilgili bir konu olduğunun kanıtlanmasından (Carver, 2006; Chang, 1998; Elliot, 1999) hareketle de bir kişilik özelliği olan kontrol odağının fırsat-tehdit değerlendirmesindeki rolüne yönelik fikir edinilmektedir. Bahsedilenlerden çıkarılabilecek en temel husus; işğörenin özellikle iç kontrol odaklı olup bir de etkili lider üye etkileşimi altında çalışması durumunu, fırsat

olarak değerlendirme eğiliminde olacağı ve bunun iş tatmin tutumuna da olumlu yansımalarının olmasıdır. Zira kontrol odağına göre işgören, koşullara dair her türlü kontrolün kendi sorumluluğu ve yetkisi dahilinde olduğunu ya da tam tersini düşünerek var olan iyi ilişki seviyesini korumak ya da olumsuz ilişki düzeyinin etkisinden kaçınmak yönünde davranışlar sergiler. Benzer şekilde kontrol odağına göre işgörenin her türlü olumlu ya da olumsuz durumu olduğu gibi kabul etme halinden de bahsedilebilir. İşgörenin dış kontrol odaklılık özelliklerini sergilemesi halinde bir de arzu edilen lider üye etkileşimi seviyesinin yakalanamaması durumunda olumsuz iş tatmin tutumundan söz etmenin mümkün olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla bahse konu her koşulda, lider üye etkileşimi-iş tatmini ilişkisinde kontrol odağının düzenleyici rolüne dair emare görülmektedir.

İki taraflı madalyon benzetmesiyle lider üye etkileşimi-iş tatmini ilişkisinde, kontrol odağının düzenleyicilik rolü ortaya konabilir. Söz konusu madalyonun her bir tarafında işgörenin hareketleri ve birbirinden farklı olarak davranışlarını açıklama şekillerine atıfta bulunmaktadır. Bir tarafta dış kontrol odaklılar, koşullara dair herhangi bir kontrollerinin olmadığına inanmaktadırlar. Dolayısıyla, yüksek ya da düşük lider üye etkileşimi altında herhangi bir ek çaba sarf etme eğiliminde olmazlar. İş tatmin tutumu, bu durumdan olumsuz etkilenir zira her koşulda işgören mevcut durumu olduğu gibi kabul eder. Bu kişilik özelliğine sahip birey için tecrübe edilen iş ve iş tatmini de dahil işle ilgili hususların tamamı, kendi kişisel etkisinden muaf, kaderden ibaret olarak düşünülür. Diğer tarafta ise her hal ve şartta birey, kendi sorumluluğunu öne almak suretiyle davranışlarını açıklamaktadır. Haliyle iç kontrol odaklı işgörenin, etkili ya da etkisiz lider üye etkileşimi altında da mücadeleye devam etmesi ve iş tatmininin oluşmasında kontrol odağının olumlu düzenleyici etkisinin ortaya çıkması beklenmektedir. Söz konusu düşünce sistematığı altında, lider üye etkileşiminin iş tatmin tutumuna etkisinde, kontrol odağının düzenleyici değişken olarak, bahse konu ilişkiyi aynı yönlü etkileme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu noktaya kadar bahsedilenlerden iç kontrol odaklı bireylerin, örgüt içinde kurdukları her ilişkide ve ilişkinin sonunda edindiği tecrübeyi kendi zihninde tartma sürecinde, etkileşimin bütününe dış kontrol odaklı bireylere göre daha sağlıklı değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun temel nedeni, yukarıda da değinildiği üzere, iç kontrol odaklı bireylerin çevrelerinde yaşananlarla ilgili her türlü kontrolün

kendisinde olduğunu düşünmelerinde yatmaktadır. Öte yandan dış kontrol odaklıların ise sarf ettikleri emek ve emeğin sonucunda elde ettikleri getiri arasında bir bağlantı kuramadıkları, soyut kavramlarla içinde buldukları durumu açıklama eğiliminde oldukları görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 52). Bu durumda da dış kontrol odaklı bireyin, lider üye etkileşimine de rastlantısal bir olay olarak bakması, dolayısıyla iş tatmin tutumunun söz konusu rastlantıya göre şekillenmesi ve olumlu ya da olumsuz iş tatmin tutumunun sergilenmesi şeklinde gözlemlenmektedir.

Kişilik özelliği olarak kontrol odağına göre birey, içinde bulunduğu ortama, ilişki ağına, emeğine ve emeği karşılığında elde ettiği kazanımlarına, kısaca örgütsel alanda tecrübe ettiği her türlü ardıla yönelik, farklı nedensel açıklamalar yöneltmektedir. Bu durum, kontrol odağının örgütsel sahaya ilişkin belirlenen değişkenler arasındaki ilişkide muhtemel düzenleyici etkisinin varlığını düşündürmektedir. Bu bağlamda, kontrol odağının işgörenin algıladığı lider üye etkileşimi düzeyiyle birlikte iş tatmin tutumunun da farklılaşmasının nedenlerinden biri olduğu ve lider üye etkileşimi-iş tatmini ilişkisinde kişinin kontrol odağının düzenleyicilik rolü oynadığı değerlendirilmiş, ileri sürülen kuramsal ve kavramsal bilgiler ışığında aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır:

H7: Kontrol odağının lider üye etkileşimi iş tatmini ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.

Buraya kadar ortaya konulan hipotezler, bir sonraki bölümde sunulan uygulamalı araştırma ile test edilmiştir. Araştırmaya ilişkin amaç, önem, örneklem, örnekleme dair özellikler ve ölçüm araçlarıyla ilgili hususlar söz konusu bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

6. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

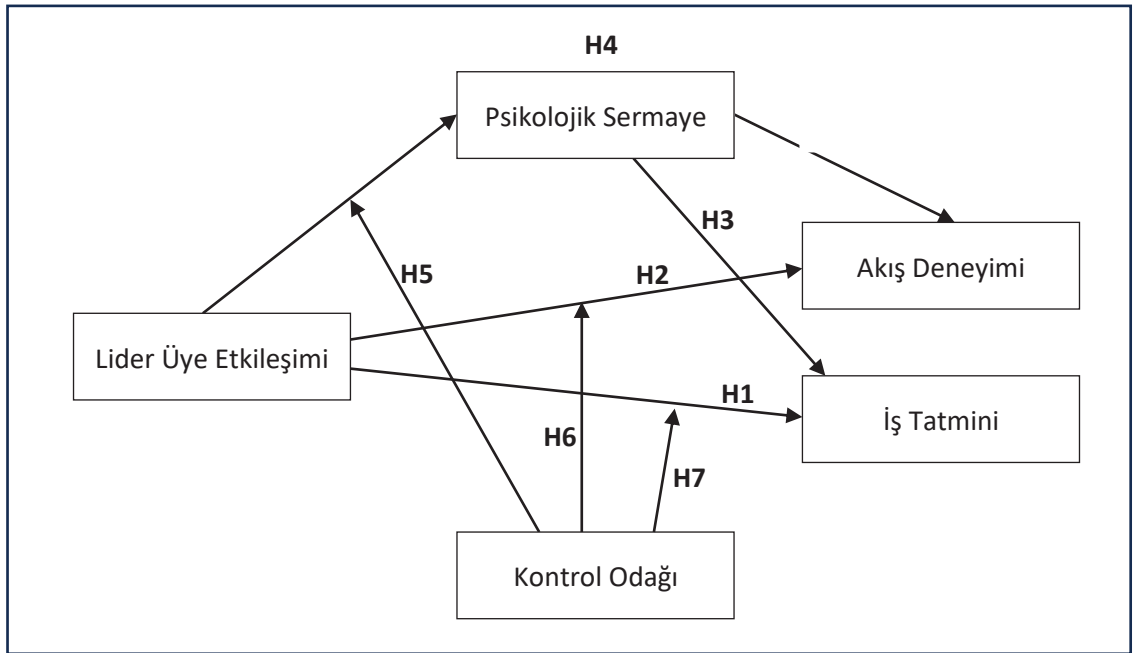
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, önceki bölümlerde geliştirilen hipotezleri, bütünsel bir modelle, nicel araştırma yöntemi çerçevesinde benimsenen ölçeklerle toplanan veriler aracılığıyla test etmektir.

Modelin test edilmesiyle ulaşılabilecek sonuçların; lider üye etkileşiminin sonucu olarak işgörene ait iş tatmini ve akış deneyimi tutumunun oluşmasındaki ilişkisel süreçte, psikolojik sermayenin aracılık, kontrol odağının ise düzenleyicilik etkisini ortaya çıkarmak suretiyle örgütsel davranış yazınına katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

6.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Kuramsal/kavramsal çerçevede geliştirilen hipotezleri içeren araştırma modeli, Şekil 6.1’de gösterilmiş ve takip etmenin çok daha kolay olacağı değerlendirilerek çalışmaya ait tüm hipotezler araştırma modelinin altında toplu olarak sunulmuştur.



Şekil 6.1. Çalışmanın Modeli

Çalışmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Lider üye etkileşiminin (LÜE) iş tatmini üzerinde aynı yönlü anlamlı etkisi vardır.

H2: Lider üye etkileşiminin (LÜE) akış deneyimi üzerinde aynı yönlü anlamlı etkisi vardır.

H3: Psikolojik sermayenin LÜE-iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü vardır.

H4: Psikolojik sermayenin LÜE-akış deneyimi ilişkisinde aracılık rolü vardır.

H5: Kontrol odağının LÜE-psikolojik sermaye ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.

H6: Kontrol odağının LÜE-akış deneyimi ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.

H7: Kontrol odağının LÜE-iş tatmini ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.

6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni olarak, kamu ve özel olmak üzere çeşitlik sektörlerde profesyonel hayatını sürdüren, mavi ve beyaz yakalı çalışan konumundaki personel belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme ise bahse konu evreni, %95 güven düzeyinde ve %5 güven aralığında temsil eden niteliğe sahip olacak şekilde, kolayda örnekleme metodu ile seçilmiş ve iletilen anketi yanıtlamayı kabul eden toplam 493 katılımcıdan oluşturulmuştur. Çalışmaya ait saha çalışması, örnekleme oluşturan işgörenin sağladığı anket verileriyle yapılmıştır.

Güvenirlilik (0.95) ve örnekleme hatası (0.05) altında, evrenin büyüklüğüne göre oluşturulması gereken örnekleme hacmini gösteren rakamlar (Sekaran, 2003: 294) Tablo.6.1’de sunulmuştur. Sunulan bu değerlere uygun olacak şekilde 493 işgören ile oluşturulan örneklemin temsil kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo.6.1. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	50000	75000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	384

Bu çalışma, nicel yöntemler kullanılmak suretiyle yapılmıştır. Araştırmada, verileri toplamak maksadıyla kullanılan anket formu Ek'te sunulmuştur. Lider üye etkileşiminin, çalışanın iş tatminine ve akış deneyimine etkisinde, psikolojik sermayesinin ve kontrol odağının rolünün ne olduğunun anlaşılabilmesini hedefleyen çalışmada, Ankara ilindeki kamu ve özel sektör çalışanları ilgi odağı olarak alınmış ve oluşturulan örneklem doğrultusunda, katılımcılarla saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket; hem elektronik ortamda, "Google Formlar" vasıtasıyla hem de Ek'te sunulan formun matbu çıktısı alınmak ve dağıtılmak suretiyle birebir görüşme şeklinde uygulanmış ve veriler toplanmıştır.

Anket sonucunda, toplam 598 işgörenden veri alınmıştır. 86 adet anket üzerinde, birden çok kez işaretlenen, unutulmuş maddeler ve eksik bilgiler mevcut olması sebebiyle değerlendirme yapılamamıştır. Formların 512'si analize uygun bulunmuştur. 19 adet anket verisinde, yaş değişkeni için "box plot" değerlerinde normal dağılımdan saptığı görülen, aykırı gözlem değerleri analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak inceleme ve değerlendirme 493 adet anket verisi üzerinden yapılmıştır.

Demografik bilgiler bölümü vasıtasıyla ankete dahil olan katılımcılar incelendiğinde, 493 işgörenin 297'si (%60,2) kadın, 196'sının (%39,8) ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların 28'i (%5,7) ilköğretim, 117'si (%23,7) lise, 114'ü (%23,1) ön lisans, 162'si (%32,9) lisans, 61'i (%12,4) yüksek lisans ve 11'i (%2,2) doktora eğitim düzeyindedir. 331 (%67,1) işgören kamu, 162'si (%32,9) ise özel sektör çalışandır. Örneklem dahil çalışanların 143'ü (%29) memur, 350'si (%71) işçi statüsünde istihdam edilmektedir. Katılımcıların yaş verileri incelendiğinde, erkeklerin yaş ortalamasının "35,11", standart sapmasının "8,48", kadınların yaş ortalamasının "35,46" ve standart sapmasının "8,92" olduğu anlaşılmaktadır. Erkekler için varyans değeri "71,83", kadınlar için ise "79,45"tir. Katılımcıların toplam çalışma sürelerinin ise 1 ile 37 yıl arasında değiştiği, örneklem grubu için ortalama çalışma süresinin "11,02", standart sapmasının da "7,92" olduğu, işgörenin halihazırda çalıştığı kurumda ortalama çalışma süresinin "7,23" yıl, standart sapmasının ise "6,66" olduğu tespit edilmiştir. Örneklem dair tüm bu veriler, örnekleme meydana getiren katılımcılar ve örneklem yapısı hakkında bilgi vermek maksadıyla paylaşılmıştır.

Bu kapsamda katılımcıların demografik özelliklerini açıklayıcı bilgiler, Tablo 6.2 ve Tablo 6.3'te sunulmuştur.

Tablo 6.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri-1

Demografik Özellikler-1		n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	196	39,8
	Kadın	297	60,2
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	28	5,7
	Lise	117	23,7
	Ön Lisans	114	23,1
	Lisans	162	32,9
	Yüksek Lisans	61	12,4
	Doktora	11	2,2
Çalışılan Sektör	Kamu	331	67,1
	Özel	162	32,9
İstihdam Şekli	Memur	143	29
	İşçi	350	71

Tablo 6.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri-2

Demografik Özellikler-2		En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	Erkek	20	59	35,11	8,48
	Kadın	19	63	35,46	8,91
Toplam Çalışma Süresi	Erkek	1	37	11,61	7,93
	Kadın	1	34	10,62	7,91
Kurumda Çalışma Süresi	Erkek	1	37	7,63	6,77
	Kadın	1	33	6,96	6,59

6.4. Araştırmaya İlişkin Sınırlılıklar

Yapılan araştırma ile çok daha geniş alanda değerlendirilebilir ve faydalanılabilir sonuçlara erişimi engelleyen birtakım kısıtlarla karşılaşmıştır. Bu sebeple araştırmanın yorumlanması, değerlendirilmesi ve nihayetinde genellenmesinde aşağıda sunulan söz konusu kısıtlar ve sınırlılıklar muhakkak dikkate alınmalıdır.

Çalışmanın kısıtlarından birisi, uygulanan anketler vasıtasıyla elde edilen verilerin, kamu ve özel sektör içerisinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kurumlara tabi beyaz ve mavi yaka işgörenden toplanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Örneklem içerisinde

çeşitli sektörlerden kısıtlı sayıda veri toplanabilmiştir. Bulgulara ulaşılmasını sağlayan verilerin seçilecek örnekleme göre farklılık gösterebileceği düşünüldüğünde, farklı popülasyonlardan oluşturulacak örneklemelerden toplanacak verilerle, ulaşılan sonuçların sınanmasının, modelin desteklenmesi için faydalı olacağı ve daha genellenebilir yorum yapılmasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırma konusu, yukarıda ifade edildiği üzere daha etkili değerlendirmede bulunabilmek ve ilgi alanına dahil edilmeyen konulara yönelmeye engel olabilmek maksadıyla belirlenen model ile sınırlandırılmıştır. Anketle elde edilen verilerin tamamı, cevaplayan çalışanın öznel değerlendirmesidir. Bu sebeple, çalışma nesnel açıdan eksiktir. Çalışmanın ve ölçümün çok daha geniş alanda, birden fazla değişik örneklem paketi ile yenilenmesi durumunda daha sağlıklı sonuç vereceği ve neticeye dair yapılacak değerlendirmelerin çok daha etkin olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın nesneliği ile ilgili eksikliğin bir diğer nedeninin, araştırma ile üzerinde çalışılan model kapsamındaki değişkenlerin, kontrol odağı haricinde içinde yaşanan dönem ve yapılan iş ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. İşgörenin lideri ile kurduğu etkileşim düzeyi, iş ya da yönetici değişikliği durumunda değişebilir, modelin bağımlı değişkeni olarak iş tatmin tutumunun ve akış deneyiminin ise belirlenmiş söz konusu zaman kesiti ile ilgili olduğu açıktır. Benzer şekilde çalışana ait psikolojik sermaye düzeyinin, eğitimle veya üzerinde durulmak suretiyle geliştirilebileceğinin değerlendirilmesi, çalışmanın uygulandığı alan ve ilgili zaman dilimiyle bağımlı olduğunu düşündürmektedir.

Kuramsal çerçeveye tespit edilen hipotezler çalışmada kullanılan programlar vasıtasıyla sınanmıştır. Dolayısıyla ulaşılan sonuçlar, elde edilen veriler, ölçüme ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri, kullanılan analiz yöntemiyle sınırlı kalmıştır. Saha çalışması süresince faydalanılan ve ulaşılan sonuca esas anketlerin dörtte birlik kısmı (115 anket verisi) elektronik ortamda katılımcılara ulaştırılmış, diğerleri ise (378 anket verisi) çıktısı alınmak suretiyle katılımcılara teslim edilmiştir. Bu sebeple bazı birimlerde, katılımcıların eş zamanlı olarak anketi doldurması durumu oluşmuştur. Dolayısıyla da böyle bir ortamda anketi dolduran işgörenin, soruyu anlamadığı için arkadaşına sorması ya da cevabından emin olamadığı soru için diğer çalışanın ne cevap verdiğini görmeye çalışması durumu ile karşılaşılması ve çalışanların birbirlerinin verdiği cevaplardan etkilenme halinin yaşanması da mümkündür.

Çalışmayla ilgili sunulabilecek son kısıt ise araştırmanın nicel yöntemler kullanılarak yapılması ve nitel yöntemlerden faydalanılmamasıdır. Daha genel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşabilmek ve değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik nedenselliği daha doğru tespit edebilmek için çalışmanın nitel araştırma yöntemleriyle de desteklenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

6.5. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanmasında, araştırmacı tarafından hazırlanan; içerisinde katılımcılara ait demografik bilgilerin de yer aldığı, model dahilindeki değişkenlerin ölçümünde kullanılmasının güvenilir ve geçerli olduğu bilimsel araştırmalarla kanıtlanmış ölçeklerin kullanıldığı anket formundan yararlanılmıştır. Anketin ilk bölümü demografik bilgilerden, ikinci bölümü lider üye etkileşimini ölçmeye yönelik ifadelerden, üçüncü bölüm iş tatminini, dördüncü bölüm akış deneyimini belirlemeye yönelik cümlelerden ve son bölüm ise kontrol odağı hakkında fikir edinilmesi amacıyla kullanılacak maddelerden oluşmaktadır.

Bu kapsamda çalışmada kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

6.5.1. Lider üye etkileşim ölçeği

Çalışma kapsamında işgörenin lider-üye etkileşim düzeyini belirlemek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, o ana kadar uygulanan ölçeklere, “profesyonel saygı” hususunun dördüncü boyut olarak eklendiği, lider üye etkileşimini çok boyutlu olarak değerlendirebilecek ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeği alternatifleri arasında öne çıkaran husus; ölçeğin, lider ve astları arasındaki iş ilişkilerinin yanında sosyal etkileşimi de ortaya çıkarıyor olmasıdır. Bahse konu ölçek 12 ifadeden oluşmakta; etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarına ilişkin veri toplanmasına imkân tanımaktadır.

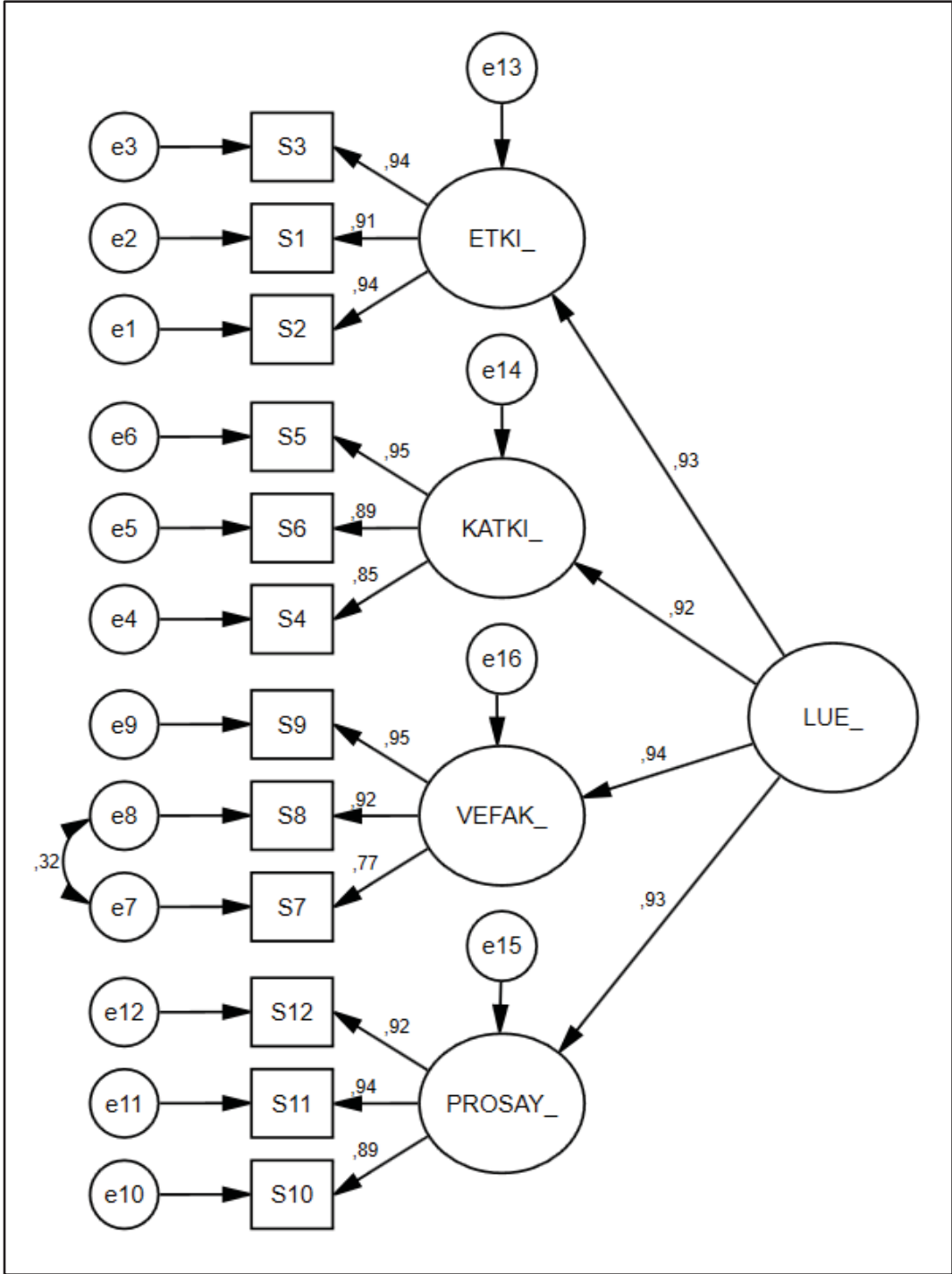
Orijinal ölçeğin Türkçe uyarlaması, Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılarak güvenilirliği test edilmiştir. İlgili çalışmada, kullanılan ölçeğin güvenilirliğine işaret eden Cronbach Alfa katsayıları; etki boyutu için 0,92, vefakârlık boyutu için 0,86, katkı boyutu

için 0,70 ve profesyonel saygı boyutu için 0,90 olarak elde edilmiştir. Bu kapsamda ölçeğin Türkçe çevirisinin güvenilir olduğu değerlendirilmiş ve 5’li Likert Ölçeği (1=hiç katılmıyorum, 5= tamamen katılıyorum) kullanılarak ölçek dahilindeki ifadeler değerlendirmeye alınmıştır.

Uygulanan saha çalışmasında kullanılan “Lider Üye Etkileşim Ölçeği”nin güvenilirliği, SPSS programında Cronbach Alfa (α) değerinin hesaplanması suretiyle ortaya konmuştur. İlk etapta 12 madde ile ölçeğin güvenilirliği belirlenmiş, devamında ise her bir boyut için hesaplama tekrar edilmiştir. Bu kapsamda “Lider Üye Etkileşim Ölçeği”nin tamamı için Cronbach Alfa değeri **0,97**, etki boyutunu oluşturan maddeler için **0,94**, katkı boyutu için **0,92**, vefakârlık boyutu için **0,92** ve son olarak profesyonel saygı boyutu için **0,93** olarak tespit edilmiştir. Alfa değeri anlamında ulaşılan sonuçların, sınır olarak kabul edilen **0,70** değerinden büyük olması sebebiyle ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğu belirlenmiştir.

“Lider Üye Etkileşim Ölçeği”nin yapısal geçerliliğinin test edilebilmesi amacıyla AMOS programı kullanılmış ve ölçeğin 1 ve 2’nci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Hesaplamalar ışığında ölçeğin CMIN/DF değeri **3,17** (kabul edilebilir değer olan 5’ten küçük), GFI değeri **0,95** (kabul edilebilir değer olan 0.90’dan büyük), CFI değeri **0,99** (olması gereken değer olan 0,95’ten büyük), RMSEA değeri **0,06** (kabul edilebilir değer olan 0,08’den küçük) olarak hesaplanmıştır. Devam eden aşamada 4 faktör 12 madde için standardize edilmiş regresyon katsayıları vasıtasıyla bileşik tutarlılık (Composite Reliability, CR) ve açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) değerleri hesaplanmıştır. Ölçek için CR değeri **0,99** (kabul edilebilir değer olan 0,70’ten büyük), AVE ise **0,83** (kabul edilebilir değer olan 0,50’den büyük) olarak tespit edilmiştir.

Bu bağlamda ölçeğe ait 2’nci Düzey DFA ile elde edilen yapısal model Şekil 6.2’de sunulmuştur. Yine ölçeğe ait uyum indeks değerleri ise her üç aşama ayrı sütunlarda gösterilmek suretiyle Tablo 6.4’te paylaşılmıştır. Analiz neticesinde ulaşılan rakamlar ve elde edilen sonuçlardan hareketle çalışma kapsamında kullanılan “Lider Üye Etkileşim Ölçeği”nin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiş, buradan hareketle de ölçeğin geçerli olduğu değerlendirilmiştir.



Şekil 6.2. Lider Üye Etkileşim Ölçeği 2'nci Düzey DFA

Tablo 6.4. Lider Üye Etkileşim Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri		İyi Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri	Orjinal Ölçek	Düzenlenmiş Ölçeğin 1'inci Düzey DFA Sonuçları	Düzenlenmiş Ölçeğin 2'nci Düzey DFA Sonuçları
En Az Tutarsızlığı	CMIN/Df	≤3	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	4,86	3,74	3,17
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	≥0,95	≥0,90	0,812	0,94	0,95
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	≥0,95	≥0,90	0,88	0,98	0,99
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	≤0,05	≤0,08	0,09	0,07	0,06
İçsel Tutarlılık	CR	≥0,70	-	-	0,98	0,99
Ayıklanmış Ortalama Varyans	AVE	≥0,50	-	-	0,82	0,83

6.5.2. İş tatmin ölçeği

Katılımcıların genel iş tatminini belirleyebilmek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951) tarafından tasarlanan 18 maddelik ölçeğe yönelik, Judge, Locke, Durham ve Kluger'in (1998), 5 maddeye indirgediği kısaltılmış hali kullanılmıştır. Bahse konu 5 maddelik İş Tatmini Ölçeği'ne ait güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi, Keser ve Bilir (2019) tarafından yapılan çalışma ile belirlenmiş ve tüm maddelerin güvenilir olduğu ifade edilmiştir.

Anket formunda 13-17'nci maddeler iş tatmin düzeyini ölçmek amacıyla kullanılmış, 15 ve 17'nci ifadeler ters kodlu olarak işleme alınmıştır. Anket kapsamında katılımcıya sunulan söz konusu 5 maddenin, 1 ve 5 arasında, "1=hiç katılmıyorum", "5=tamamen katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert Ölçeği kullanılmak suretiyle değerlendirilmesi talep edilmiştir.

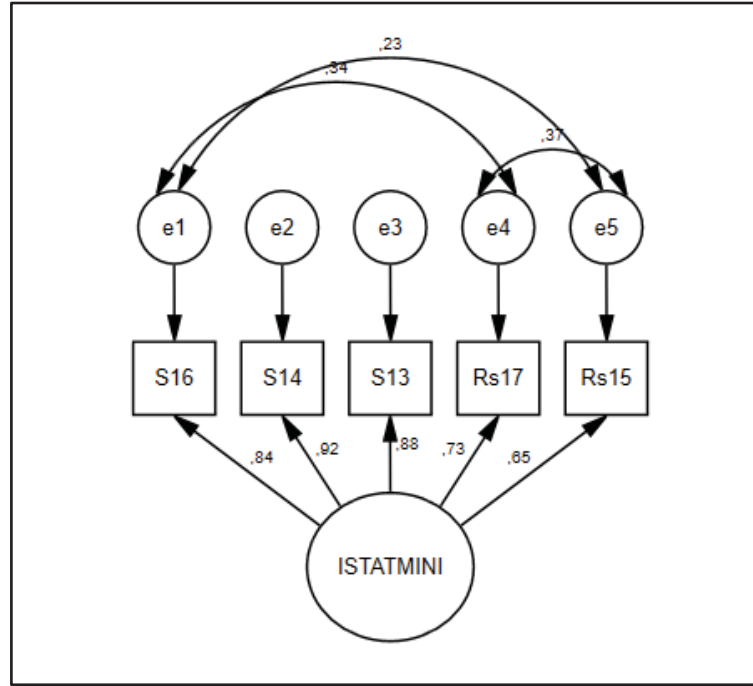
Saha çalışmasında, katılımcıların iş tatmin düzeyini belirlemek için kullanılan ölçeğin güvenilirliği, SPSS programında Cronbach Alfa (α) değerinin hesaplanması suretiyle ortaya konmuştur. Yukarıda ifade edildiği üzere beş madde ile değerlendirmeye alınan ölçeğin güvenilirliği hakkında fikir edinilmesini sağlayan Cronbach Alfa değeri **0,91** olarak tespit edilmiştir. Alfa değeri anlamında ulaşılan sonucun, sınır olarak kabul edilen

0,70 değerinden büyük olması sebebiyle ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğu belirlenmiştir.

Analizde kullanılan “İş Tatmin Ölçeği”nin yapısal geçerliliğinin test edilebilmesi amacıyla AMOS programı kullanılmış ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu çalışma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk adımda yapılan hesaplamalara göre elde edilen sonuçlar uyum indeks değerleri aralığında olmadığı için programın tavsiye ettiği iyileştirmeler yapılmak suretiyle analiz bir ileri aşamaya taşınmıştır. Söz konusu önermeler ışığında ilk adım olarak Rs17 ve Rs15, takip eden süreçte ise S16 ve Rs17 ile S16 ile Rs15 maddelerinin hata varyansları arasında ilişki olması gerektiği görülmüş ve gerekli düzeltme işlemi model üzerinde yerine getirilmiştir.

Bu bağlamda ikinci aşama hesaplamalar ışığında ölçeğin CMIN/DF değeri **3,40** (kabul edilebilir değer olan 5’ten küçük), GFI değeri **0,99** (normal değer olan 0.95’ten büyük), CFI değeri **0,99** (normal değer olan 0,95’ten büyük), RMSEA değeri **0,07** (kabul edilebilir değer olan 0,08’den küçük) olarak hesaplanmıştır. Müteakibinde ise faktöre ait 5 madde için standardize edilmiş regresyon katsayıları vasıtasıyla bileşik tutarlılık (Composite Reliability, CR) ve açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) değerleri hesaplanmıştır. Ölçek için CR değeri **0,90** (kabul edilebilir değer olan 0,70’ten büyük), AVE ise **0,65** (kabul edilebilir değer olan 0,50’den büyük) olarak tespit edilmiştir.

Bu kapsamda ölçeğin DFA sonucu elde edilen düzenlenmiş yapısal modeli Şekil 6.3’de sunulmuştur. Yine ölçeğe ait uyum indeks değerleri ise her iki aşama ayrı sütunlarda gösterilmek suretiyle Tablo 6.5’te paylaşılmıştır. Analiz neticesinde ulaşılan rakamlar ve elde edilen sonuçlardan hareketle çalışma kapsamında kullanılan “İş Tatmin Ölçeği”nin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiş, buradan hareketle de ölçeğin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 6.3. Düzenlenmiş İş Tatmin Ölçeği DFA

Tablo 6.5. İş Tatmin Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri		İyi Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri	Orjinal Ölçek	Düzenlenmiş Ölçeğin 1'inci Düzey DFA Sonuçları
En Az Tutarsızlığı	CMIN/Df	≤ 3	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	16,88	3,40
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,93	0,99
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,95	0,99
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,18	0,07
İçsel Tutarlılık	CR	$\geq 0,70$	-	-	0,90
Ayıklanmış Ortalama Varyans	AVE	$\geq 0,50$	-	-	0,65

6.5.3. Psikolojik sermaye ölçeği

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini belirleyebilmek ve model kapsamında konumlandırılan değişkenlerle arasındaki ilişkiyi yorumlayabilmek adına Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından oluşturulan, “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ölçek; iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarından teşekkül etmektedir. Söz konusu ölçek, Çetin ve Basım’ın (2012) çalışmasıyla Türkçe’ye uyarlanmış, 24 maddeden oluşmaktadır.

Anket formu dahilinde 18-41 arasındaki ifadeleri içeren ölçeğin; 18, 25 ve 28’inci maddeleri ters kodlu olarak değerlendirmeye alınmıştır. Ölçek kapsamında 6 madde (Rs18, 26, Rs28, 31, 35 ve 36) iyimserlik, 6 madde (22, 24, Rs25, 27, 30 ve 39) psikolojik dayanıklılık, takip eden 6 madde (19, 23, 29, 34, 37 ve 41) umut ve diğer 6 madde (20, 21, 32, 33, 38 ve 40) ise öz yeterlilik boyutlarına işaret etmektedir. Ölçekteki ifadeler 1 ve 5 arasında, “1=hiç katılmıyorum”, “5=tamamen katılıyorum” olacak şekilde 5’li Likert Ölçeği kullanılarak ölçümlenmiştir.

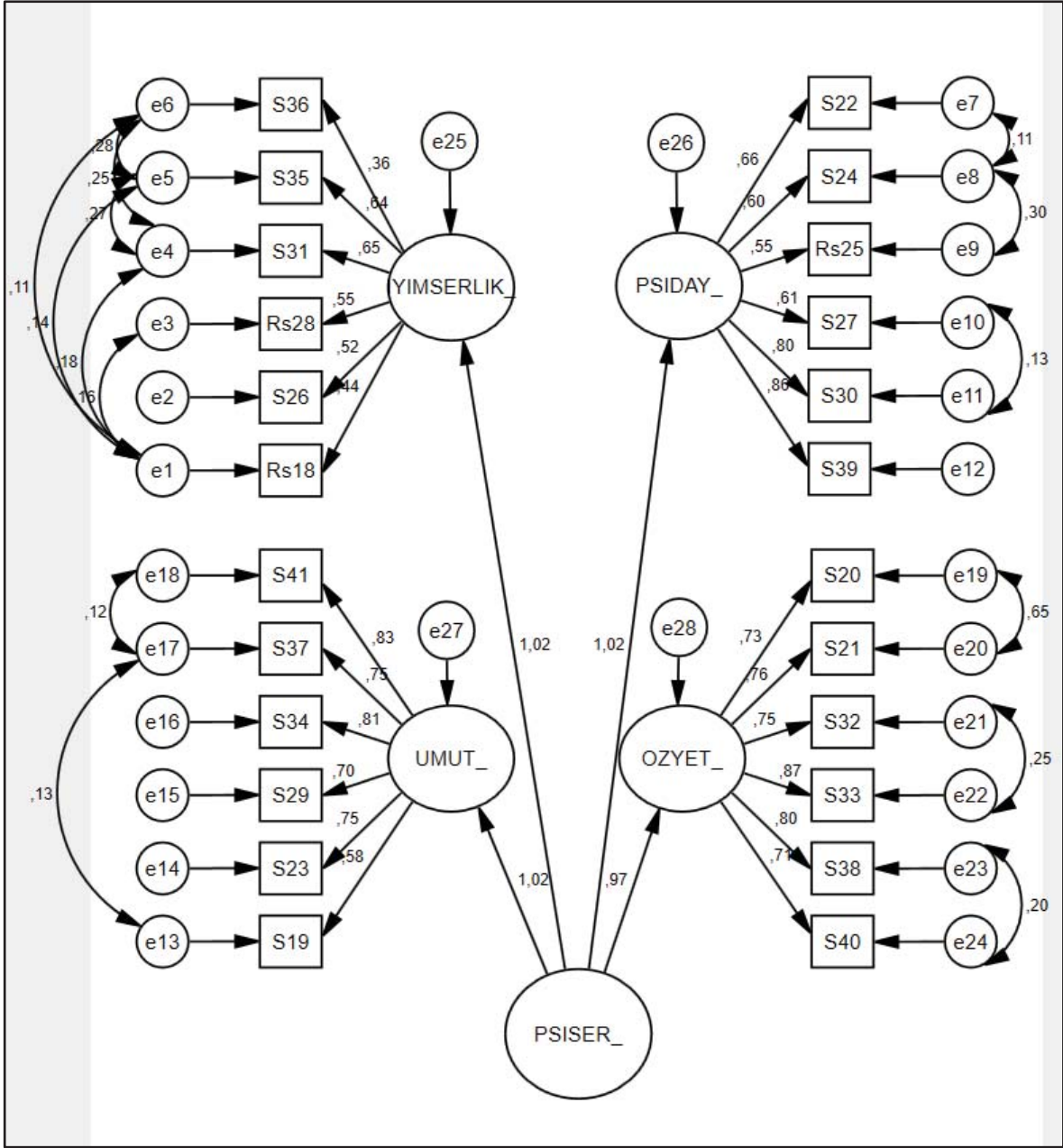
Çalışma kapsamında katılımcıların psikolojik sermaye düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğin güvenilirliği, SPSS programında Cronbach Alfa (α) değerinin hesaplanması suretiyle ortaya konmuştur. İlk etapta yukarıda ifade edildiği üzere ölçeği oluşturan 24 maddenin güvenilirliği hakkında fikir edinilmesini sağlayan Cronbach Alfa değerine bakılmış ve **0,95** rakamına ulaşılmıştır. Takip eden aşamada ise her bir boyut için hesaplama yenilenmiş; iyimserlik alt boyutu için **0,74**, psikolojik dayanıklılık için **0,84**, umut için **0,87**, öz yeterlilik içinse **0,90** değerlerine ulaşılmıştır. Alfa değeri olarak elde edilen sonuçların, sınır olarak kabul edilen **0,70**’ten büyük olması sebebiyle ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada yararlanılan “Psikolojik Sermaye Ölçeği”nin yapısal geçerliliğinin test edilebilmesi amacıyla AMOS programı kullanılmış ve bu ölçek için de ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Söz konusu çalışma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada yapılan hesaplamalar neticesinde ulaşılan rakamlar, uyum indeks değerleri aralığında olmadığı için programın tavsiye ettiği iyileştirmeler yapılmak suretiyle analiz bir ileri aşamaya taşınmıştır. Söz konusu önermeler ışığında, S24 ve Rs25, takip eden süreçte ise S20 ve S21, S35 ve S36, S31 ve S36, Rs18 ve Rs28, S31 ve S35, Rs18 ve S31, Rs18 ve S35, Rs18 ve S36, S38 ve S40, S19 ve S37, S32 ve S33, S27 ve

S30, S22 ve S24, S37 ve S41 maddelerinin hata varyansları arasında ilişki olması gerektiği görülmüş ve gerekli düzeltme işlemi yapılmıştır.

Sonuç olarak, ikinci aşama hesaplamalar ışığında ölçeğin CMIN/DF değeri **3,32** (kabul edilebilir değer olan 5'ten küçük), GFI değeri **0,88**, CFI değeri **0,93** (kabul edilebilir değer olan 0.90'dan büyük), RMSEA değeri **0,07** (kabul edilebilir değer olan 0,08'den küçük) olarak hesaplanmıştır. Müteakibinde ise faktöre ait 24 madde için standardize edilmiş regresyon katsayıları vasıtasıyla içsel tutarlılık (Composite Reliability, CR) ve ayıklanmış ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) değerleri hesaplanmıştır. Ölçek için CR değeri **0,97** (kabul edilebilir değer olan 0,70'ten büyük), AVE ise **0,55** (kabul edilebilir değer olan 0,50'den büyük) olarak tespit edilmiştir.

Bu kapsamda ölçeğe ait 2'nci düzey DFA sonucu elde edilen yapısal model Şekil 6.4'te sunulmuştur. Yine ölçeğe ait uyum indeks değerleri ise her üç aşama ayrı sütunlarda gösterilmek suretiyle Tablo 6.6'da paylaşılmıştır. Analiz neticesinde ulaşılan rakamlar ve elde edilen sonuçlardan hareketle çalışma kapsamında kullanılan "Psikolojik Sermaye Ölçeği"nin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiş, buradan hareketle de ölçeğin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 6.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği 2'nci Düzey DFA

Tablo 6.6. Psikolojik Sermaye Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri		İyi Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri	Orjinal Ölçek	Düzenlenmiş Ölçeğin 1'inci Düzey DFA Sonuçları	Düzenlenmiş Ölçeğin 2'nci Düzey DFA Sonuçları
En Az Tutarsızlığı	CMIN/Df	≤3	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	4,85	3,32	3,32
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	≥0,95	≥0,90	0,81	0,88	0,88
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	≥0,95	≥0,90	0,87	0,93	0,93
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	≤0,05	≤0,08	0,08	0,07	0,07
İçsel Tutarlılık	CR	≥0,70	-	-	0,95	0,97
Ayıklanmış Ortalama Varyans	AVE	≥0,50	-	-	0,48	0,55

6.5.4. Akış deneyimi ölçeği

Çalışma dahilinde katılımcıların çalışmada akış deneyiminin ölçülmesinde, Bakker'ın (2008) geliştirdiği “Çalışmada Akış Ölçeği (Work-Related Flow Inventory)”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin, Zekioğlu ve arkadaşları (2017) tarafından Türkçe'ye çevrilmek suretiyle geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan 13 maddeli; kendini işe verme (4), işten haz alma (4) ve içsel güdülenme (5) olmak üzere 3 boyutlu yapısı kullanılmıştır.

Anket formunda 42-54'üncü sorular iş tatmin düzeyini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Söz konusu 5 ifade, 1 ve 5 arasında, “1=hiç katılmıyorum”, “5=tamamen katılıyorum” olmak üzere 5'li Likert Ölçeği kullanılmak suretiyle katılımcılarla paylaşılmıştır.

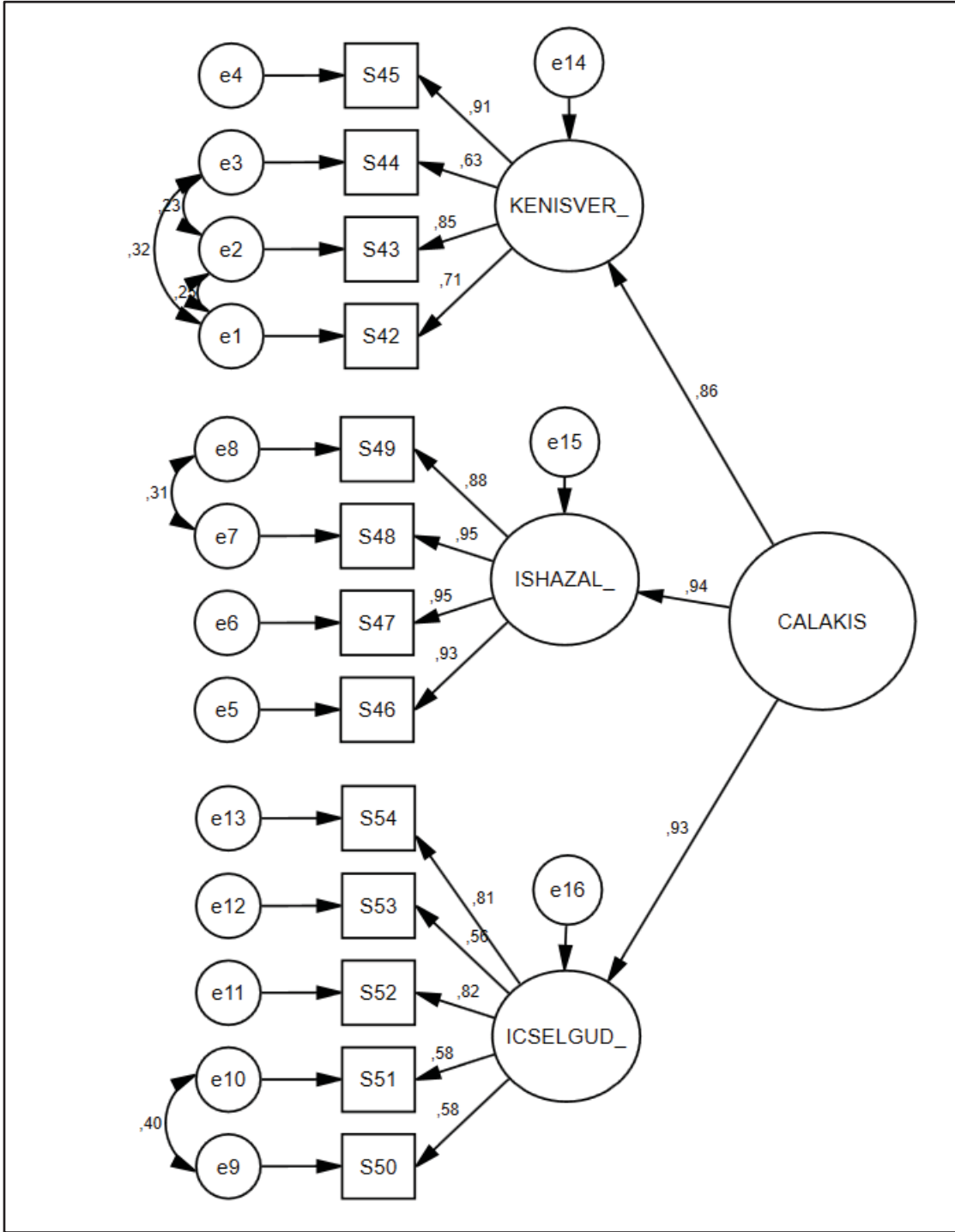
Araştırma süresince katılımcıların çalışma esnasındaki akış deneyim düzeyini tespit etmek amacıyla kullanılan ölçeğin güvenilirliği, SPSS programında Cronbach Alfa (α) değerinin hesaplanması suretiyle ortaya konmuştur. İlk etapta ölçeği oluşturan 13 maddenin güvenilirliği hakkında fikir edinebilmek adına Cronbach Alfa değerine bakılmış **0,93** olduğu görülmüştür. Takip eden aşamada ise her bir boyut için hesaplama yenilenmiş; kendini işe verme alt boyutu için **0,88**, işten haz alma için **0,96**, içsel güdülenme için **0,80**,

değerlerine ulaşılmıştır. Alfa değeri olarak elde edilen sonuçların, sınır olarak kabul edilen **0,70**'ten büyük olması sebebiyle ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada yararlanılan “Çalışmada Akış Deneyim Ölçeği”nin yapısal geçerliliğinin test edilebilmesi amacıyla AMOS programı kullanılmış ve ölçek için bir ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk aşamada yapılan hesaplamalar neticesinde ulaşılan rakamlar, uyum indeks değerleri aralığında olmadığı için programın tavsiye ettiği iyileştirmeler yapılmak suretiyle analiz bir ileri seviyeye taşınmıştır. Söz konusu önermeler ışığında, S50 ve S51, takip eden süreçte ise sırasıyla S42 ve S44, S48 ve S49, S43 ve S44, S42 ve S43 maddelerinin hata varyansları arasında ilişki olması gerektiği görülmüş ve gerekli düzeltme işlemi yapılmıştır.

İkinci aşama hesaplamalar ışığında ölçeğin CMIN/DF değeri **2,13** (olması gereken değer olan 3'ten küçük), GFI değeri **0,96** (normal değer olan 0.95'ten büyük), CFI değeri **0,99** (normal değer olan 0.95'ten büyük), RMSEA değeri **0,05** (kabul edilebilir değer olan 0,08'den küçük) olarak hesaplanmıştır. Müteakibinde ise faktöre ait 13 madde için standardize edilmiş regresyon katsayıları vasıtasıyla içsel tutarlılık (Composite Reliability, CR) ve ayıklanmış ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) değerleri hesaplanmıştır. Ölçek için CR değeri **0,97** (kabul edilebilir değer olan 0,70'ten büyük), AVE ise **0,67** (kabul edilebilir değer olan 0,50'den büyük) olarak tespit edilmiştir.

Bu kapsamda ölçeğe ait 2'nci Düzey DFA sonucu elde edilen yapısal model Şekil 6.5'te sunulmuştur. Yine ölçeğe ait uyum indeks değerleri ise her üç aşama, ayrı sütunlarda gösterilmek suretiyle Tablo 6.7'de paylaşılmıştır. Analiz neticesinde ulaşılan rakamlar ve elde edilen sonuçlardan hareketle çalışma kapsamında kullanılan “Çalışmada Akış Ölçeği”nin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiş, buradan hareketle de ölçeğin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 6.5. Çalışmada Akış Ölçeği 2'nci Düzey DFA

Tablo 6.7. Çalışmada Akış Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri		İyi Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri	Orjinal Ölçek	Düzenlenmiş Ölçeğin 1'inci Düzey DFA Sonuçları	Düzenlenmiş Ölçeğin 2'nci Düzey DFA Sonuçları
En Az Tutarsızlığı	CMIN/Df	≤3	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	4,27	2,13	2.13
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	≥0,95	≥0,90	0,92	0,96	0,96
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	≥0,95	≥0,90	0,96	0,98	0,99
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	≤0,05	≤0,08	0,08	0,05	0,05
İçsel Tutarlılık	CR	≥0,70	-	-	0,95	0,97
Ayıklanmış Ortalama Varyans	AVE	≥0,50	-	-	0,63	0,67

6.5.5. Kontrol odağı ölçeği

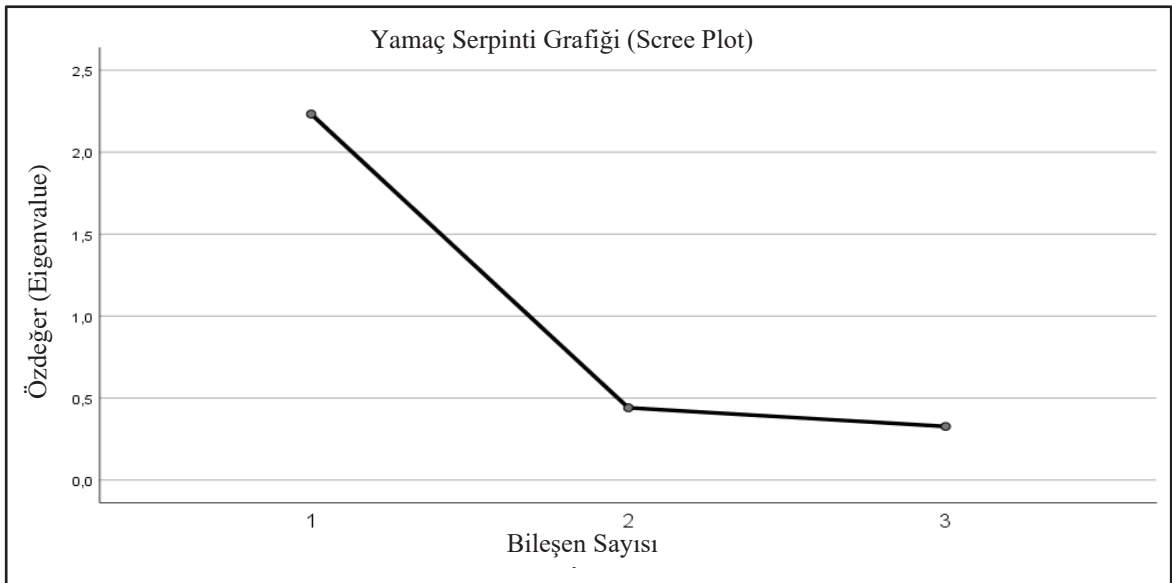
Kontrol odağının ölçümüne dönük olarak Judge ve arkadaşlarının (2003) geliştirdiği öz kendilik değerlendirme ölçeğinin; özsaygı, öz yeterlilik, kontrol odağı ve nevroitiklik alt boyutları arasından 3 madde ile ölçümün yapılabilmesini mümkün kılan, kontrol odağı alt boyutundan yararlanılmıştır.

Öz kendilik değerlendirme ölçeğinin kontrol odağı alt boyutu için yöneltilen 7,8 ve 9 numaralı ifadeleri, anket içerisinde 55, 56 ve 57'nci maddeler olarak katılımcılarla paylaşılmış, 56'ncı madde ters kodlu olarak değerlendirmeye alınmıştır. Anket içerisinde ölçeğe dair ilgili ifadeler 1 ve 5 arasında, "1=hiç katılmıyorum", "5=tamamen katılıyorum" olacak şekilde 5'li Likert Ölçeği kullanılmak suretiyle ölçülmüştür. Verilen cevaplardan elde edilen düşük puanlar dış kontrol odaklılığa, yüksek puanlar ise iç kontrol odaklılığa işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcıların kontrol odağını belirlemek maksadıyla kullanılan ölçeğin güvenilirliği, SPSS programında Cronbach Alfa (α) değerinin hesaplanması suretiyle ortaya konmuştur. Üç madde ile değerlendirmeye alınan ölçeğin, güvenilirliği hakkında fikir edinilmesini sağlayan Cronbach Alfa değeri **0,82** olarak tespit edilmiştir. Alfa değeri anlamında ulaşılan sonucun, sınır olarak kabul edilen **0,70**

değerinden büyük olması sebebiyle ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğu değerlendirilmiştir.

Analizde kullanılan “Kontrol Odağı Ölçeği”nin üç sorudan oluşması sebebiyle yapısal geçerliliğinin test edilebilmesine dönük olarak AMOS programı vasıtasıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılamamıştır. Bu nedenle ölçek üzerinde keşfedici faktör analizi yapılmış ve araştırma kapsamında yöneltilen soruların, işgörenin kontrol odağı hakkında fikir edinilmesini sağlayacak tek bir faktör altında toplanıp toplanmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan inceleme neticesinde, Şekil 6.6’da gösterilen “Yamaç Serpinti Grafiği”nde varyansa katkı yapan, bir rakamı üzerinde tek bir nokta olması sebebiyle ölçeğin tek faktörlü yapısı görülmüştür. Söz konusu tek faktörün toplamın %74.41’ini açıkladığı, Tablo 6.8’de sunulan “Açıklanmış Toplam Varyans Tablosu” ile anlaşılmış, değişkenin faktör yükleri ise Tablo 6.9’da paylaşılmıştır. Analizle elde edilen sonuçtan hareketle de “Kontrol Odağı Ölçeği”nin araştırma kapsamına alınan değişkenler arasındaki ilişki hakkında yorum yapabilmek amacıyla kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 6.6. Kontrol Odağı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Tablo 6.8. Kontrol Odağı KFA Açıklanmış Toplam Varyans Tablosu

Açıklanmış Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklerin Kareler Toplamının Ayıklanmış Hali		
	Toplam	% Varyansın	Toplam %	Toplam	% Varyansın	Toplam %
1	2,23	74,41	74,41	2,23	74,41	74,41
2	,44	14,69	89,10			
3	,33	10,90	100,00			

Ayıklama Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

Tablo 6.9. Kontrol Odağı KFA Faktör Yükleri Tablosu

Ölçüm Anketi Soru Numaraları	Değişkene Ait Faktör Yükleri
S55	0,89
S57	0,86
Rs56	0,84

7. VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMLAR

Kuramsal çerçevenin oluşturulmasının müteakibinde araştırmaya dair saha çalışması, Ocak-Mart 2023 tarihleri arasında icra edilmiştir. Saha çalışmasının esasını oluşturan ve sonuçlara ulaşılmasına katkı sunan veriler; SPSS, PROCESS ve AMOS programları kullanılmak suretiyle analiz edilmiştir.

İlk aşamada tüm değişkenlere dair betimleyici istatistikler değerlendirmeye alınmış, değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu hakkında yorum yapabilmek adına mod, medyan, ortalama değerlerinin birbirlerine yakınlığı, basıklık (kurtois) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin ise “+, - 2” değerleri arasında olup olmadığı kontrol edilmiştir. Sonraki aşamada ise değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri hakkında fikir yürütebilmek amacıyla korelasyonları incelenmiştir.

Lider üye etkileşiminin iş tatmini ve akış deneyimine etkisini belirleyebilmek maksadıyla ulaşılan verilerden hareketle basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Müteakibinde ise bu kez psikolojik sermayenin akış deneyimi ve iş tatmini üzerindeki etkisi hakkında değerlendirme yapabilmek adına ilgili değişkenler arasında aynı analiz tekrarlanmıştır. Araştırma modeli dahilinde aracı değişken olarak belirlenen psikolojik sermaye ile düzenleyici değişken olarak kontrol odağının etkilerini tespit edebilmek, söz konusu aracı ve düzenleyici role ilişkin yorum yapabilmek için PROCESS yazılımından faydalanılmıştır.

7.1. Tanımlayıcı Bulgular ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi aşaması öncesinde, değişkenleri oluşturan verilerin normal dağılıma uyup uymadığı incelenmiştir. Bu anlamda, veri dağılımının anlaşılabilmesi için değişkenlere ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kontrol edilmiştir. Bu maksatla SPSS programı yardımıyla yapılan inceleme neticesinde; Psikolojik Sermaye (2,30) ve Kontrol Odağı (2.32) değişkenlerine ait basıklık değerlerinin, normal dağılıma uygunluğu gösteren, “-2, +2” değeri dışında olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu iki değişkenin, çalışmanın kısıtlarından birisi olarak değerlendirilmesi düşünülmüş ancak, araştırmanın takip eden bölümünde, basıklık

değerlerinin sınıra çok yakın olması sebebiyle değişkenlere ait değerlerin normal dağıldığı varsayılmıştır. Tablo 7.1’de araştırma kapsamına alınmış değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler paylaşılmıştır.

Tablo 7.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Değişkenler	n	Min.	Maks.	Ortalama	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Lider Üye Etkileşimi	493	1	5,25	3,98	1,01	-1,14	0,56
Psikolojik Sermaye	493	1,58	5	4,13	,62	-1,22	2,30
İş Tatmini	493	1	5,40	3,97	,94	-1,16	0,94
Akış Deneyimi	493	1	5	3,78	,84	-1,06	1,09
Kontrol Odağı	493	1	5	4,22	,83	-1,47	2,32

Değişken puanını belirleyen verilerin incelenmesiyle, en yüksek ortalamanın kontrol odağı değişkenine ait olduğu, ikinci sırada psikolojik sermaye değişkeni, üçüncü sırada ise lider üye etkileşimi değişkeninin yer aldığı görülmektedir. En düşük ortalama değer ise iş tatmini değişkenine ait verilerden elde edilmiştir. Değişkenlere ait tanımlayıcı bilgilerin devamında, araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezlerin reddedilip edilemeyeceğine dönük yapılacak değerlendirmeye başlangıç olması ve özellikle düzenleyici değişken ilişkisinin kurulmasında önemli bir adım olması sebebiyle değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren korelasyon analizi yapılmıştır. Söz konusu değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon analizi Tablo 7.2 ’de paylaşılmıştır.

Tablo 7.2. Değişkenlerin Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Lider Üye Etkileşimi	Psikolojik Sermaye	İş Tatmini	Akış Deneyimi	Kontrol Odağı
Lider Üye Etkileşimi	1				
Psikolojik Sermaye	,56**	1			
İş Tatmini	,63**	,76**	1		
Akış Deneyimi	,57**	,78**	,78**	1	
Kontrol Odağı	,44**	,79**	,65**	,67**	1

Yukarıda sunulan tabloda sunulan veriler ışığında %99 güven seviyesinde;

Lider Üye Etkileşimi ve Psikolojik Sermaye değişkenleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ($r=0,56$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

Lider Üye Etkileşimi ve İş Tatmini değişkenleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ($r=0,63$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

Lider Üye Etkileşimi ve Akış Deneyimi değişkenleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ($r=0,57$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

Lider Üye Etkileşimi ve Kontrol Odağı değişkenleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ($r=0,44$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini değişkenleri arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ($r=0,76$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

Psikolojik Sermaye ve Akış Deneyimi değişkenleri arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ($r=0,78$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

Psikolojik Sermaye ve Kontrol Odağı değişkenleri arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ($r=0,79$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

İş Tatmini ve Akış Deneyimi değişkenleri arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ($r=0,78$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

İş Tatmini ve Kontrol Odağı değişkenleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ($r=0,65$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

Akış Deneyimi ve Kontrol Odağı değişkenleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ($r=0,67$, $p<.01$) bir ilişki vardır.

Söz konusu korelasyon ilişkisine dair hipotezler hakkında fikir edinmek mümkün olsa da hipotezlerle ileri sürülen hususların geçerliliği hakkında kesin karar verebilmek adına çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

7.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında hipotezlerin test edilmesi başlığı altında ilgili analizler yapılmış ve hipotezlerin reddedilip edilemeyeceği hakkında kesin karar verilmiştir. Analize, lider üye etkileşiminin demografik değişkenlerle birlikte iş tatminine ve akış deneyimine etkisini belirleyebilmek amacıyla ilgili değişken verileriyle çoklu doğrusal regresyon analizi yapılarak başlanmıştır. Devamında ise modeldeki aracı ve düzenleyici değişkenlerin etkisini ortaya çıkarabilmek adına PROCESS yazılımından faydalanılmıştır.

İşgörenin çalıştığı kurumdaki iş tatminini etkileyen değişkenlerin belirlenebilmesi ve bu konuda lider üye etkileşiminin etkisini tam olarak tespit edebilmek maksadıyla analiz, iki model altında icra edilmiştir. İlk aşamada (Model-1) demografik değişkenler; Yaş, Eğitim Durumu, Cinsiyet, Toplam Çalışma Süresi, Çalışılan Sektör, Kurumda Çalışılan Süre ve İstihdam Şekli analize dahil edilmiştir. İkinci aşamada (Model-2) ise Lider Üye Etkileşimi değişkeni analize tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizi vasıtasıyla ulaşılan sonuçlar Tablo 7.3'te sunulmuştur.

Analize dair bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki korelasyon hakkında fikir veren "R", bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranını gösteren belirleyicilik

katsayısı “R²”, ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranını gösteren belirleyicilik katsayısı “Düzeltilmiş R²” ile ANOVA testi nihayetinde kurulan modelin anlamlı olup olmadığının anlaşılmasını sağlayan “F” ve olasılık düzeyi “Sig.” sütununda verilen değerler kritik hususlar olarak dikkatle irdelenmiştir. Yukarıda da ifade edildiği üzere analiz kapsamında ilk olarak demografik değişkenlerle lider üye etkileşiminin iş tatminiyle olan ilişkisi sınanmıştır. Bu bağlamda lider üye etkileşimi ve demografik değişkenler (Model-1 ve Model-2) bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak alınmıştır.

Tablo.13 incelendiğinde Model-1 altındaki demografik değişkenlerden; “Eğitim Durumu” ($\beta = -0,12$, $p < ,05$) ve “Çalışılan Sektör”ün ($\beta = -0,16$, $p < ,01$) iş tatmin tutumunda anlamlı etkilerinin olduğu görülmüş, demografik değişkenlerle oluşturulan Model-1’in, iş tatminine ait toplam varyansın % 5,4’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Takip eden aşamada, araştırmanın bağımsız değişkeni olan “Lider Üye Etkileşimi”nin regresyon analizine dahil edilmesiyle demografik değişkenlerden herhangi birisinin anlamlı etkisi gözlemlenmemiştir. Lider Üye Etkileşimi değişkeninin ise ($\beta = 0,63$, $p < ,01$) iş tatmini üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiş, Model-2’nin iş tatminine ait toplam varyansın % 40,3’ünü açıkladığı görülmüştür.

Bu kapsamda ulaşılan sonuç, **Hipotez.1**’i (Lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde aynı yönlü anlamlı etkisi vardır.) desteklemiştir. Bir başka ifadeyle, bir işgören için kaliteli ve etkili lider üye etkileşiminden söz edilebiliyorsa o çalışanın iş tatmini de bu durumdan olumlu etkilenmektedir.

Tablo 7.3. LÜE-İş Tatmini İlişkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-1				Model-2			
	B	Std. Hata	β	Sig.	B	Std. Hata	β	Sig.
Yaş	,009	,271	,083	,276	,007	,006	,067	,269
Eğitim Durumu	-,098	,039	-,124	,013	,005	,032	,006	,880
Cinsiyet	-,118	,090	-,061	,191	-,041	,072	-,021	,569
Toplam Çalışma Süresi	-,011	,010	-,091	,295	-,008	,008	-,071	,307
Çalışılan Sektör	-,330	,105	-,164	,002	-,060	,085	-,030	,480
Kurumda Çalışılan Süre	-,006	,009	-,041	,513	,007	,007	,052	,305
İstihdam Şekli	-,092	,117	-,044	,432	-,179	,093	-,086	,055
Lider Üye Etkileşimi					,589	,035	,630	,000
R			,259				,643	
R ²			,067				,413	
Düzeltilmiş R ²			,054				,403	
F			5,003				42,596	
ANOVA (Sig)			,000				,000	
Bağımlı Değişken İş Tatmini								

Çalışma kapsamına alınan lider üye etkileşiminin akış deneyimine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları ise Tablo 7.4’te paylaşılmıştır. Analiz, Hipotez.1’in sınanması işlemi olduğu gibi iki model altında icra edilmiştir. Model-1 ile demografik değişkenler, Model-2 vasıtasıyla bağımsız değişken Lider üye etkileşiminin, akış deneyimine etkisi gözlenmiştir. Tablo incelendiğinde, Model-1’de demografik değişkenler içerisinde yalnızca “Eğitim Durumu” ($\beta = -0,12$, $p < ,05$) ve “Çalışılan Sektör”ün ($\beta = -0,17$,

$p < ,01$) akış deneyimine anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerin sunulduğu Model-1, akış deneyimi toplam varyansının %5,8'ini açıklamaktadır. Model-2 ile bağımsız değişken Lider Üye Etkileşimi, regresyon analizine dahil edilmiş ve bu aşamada demografik değişkenlerden herhangi birisinin anlamlı etkisi tespit edilememiş, Lider Üye Etkileşimi değişkeninin ise ($\beta = 0,57, p < ,01$) akış deneyimi üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre Model-2, akış deneyimine ait toplam varyansın %33,9'unu açıklamaktadır.

Analiz yardımıyla elde edilen sonuca göre **Hipotez.2** (Lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerinde aynı yönlü anlamlı etkisi vardır.) desteklenmiştir. Kısaca, bir işgören kaliteli ve etkili lider üye etkileşimine sahipse, o çalışanın akış deneyimini çok daha kolay tecrübe etmesi beklenmektedir.

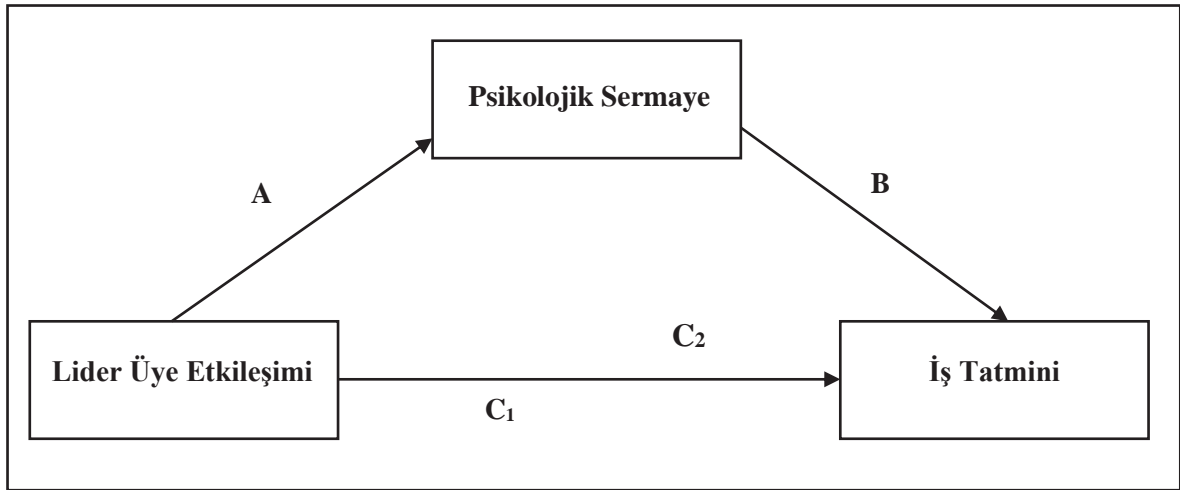
Tablo 7.4. LÜE-Akış Deneyimi İlişkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-1				Model-2			
	B	Std. Hata	β	Sig.	B	Std. Hata	β	Sig.
Yaş	,011	,007	,112	,138	,009	,006	,098	,123
Eğitim Durumu	-,085	,035	-,121	,014	-,003	,030	-,005	,906
Cinsiyet	-,117	,080	-,069	,143	-,055	,067	-,033	,408
Toplam Çalışma Süresi	,000	,009	,001	,990	,002	,008	,019	,789
Çalışılan Sektör	-,309	,093	-,174	,001	-,095	,079	-,054	,230
Kurumda Çalışılan Süre	-,011	,008	-,090	,156	-,001	,007	-,006	,910
İstihdam Şekli	-,042	,103	-,023	-,410	-,111	,086	-,060	,198
Lider Üye Etkileşimi					,468	,032	,566	,000
R			,267				,592	
R ²			,071				,350	
Düzeltilmiş R ²			,058				,339	
F			5,328				32,581	
ANOVA (Sig)			,000				,000	
Bağımlı Değişken Akış Deneyimi								

Hipotez.3, aracılık ilişkisine dair ileri sürülen bir hipotezdir. Aracılık ilişkisi hakkında fikir edinebilmek için Hayes tarafından yazılan ve SPSS Programı içerisinde kullanılan PROCESS adlı yol analizi modelleme aracından (Hayes ve Matthes, 2009) yararlanılmıştır. PROCESS yazılımı, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileşimin Bootstrap tekniğiyle incelendiği (Preacher ve Hayes, 2008), dolaylı etkinin

anlamlılığının ölçüldüğü ve modelde sunulan aracılık ilişkisinin kontrol edildiği bir yazılım programıdır.

Bu kapsamda Hipotez.3'e dair aracı ilişki hakkında fikir sahibi olabilmek adına regresyon analizinde de anlamlı sonuç veren Lider Üye Etkileşimi, bağımsız değişken olarak alınmıştır. Aracı değişken Psikolojik Sermaye, bağımlı değişken olarak ise İş Tatmini incelenmiştir. Bu doğrultuda aracı ilişkiyi gösteren model oluşturulmuş ve elde edilen model Şekil 7.1'de, aracı ilişkiye yönelik elde edilen analiz bulguları ise Tablo 7.5'te paylaşılmıştır.



Şekil 7.1. LÜE-İş Tatmini İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Etkisi

Aracılık ilişkisinin tespiti maksatlı oluşturulan modelde “A”, Lider Üye Etkileşimi ile Psikolojik Sermaye arasındaki etkiyi, “B”, Psikolojik Sermaye ile İş Tatmini arasındaki etkiyi, “C₁”, Lider Üye Etkileşimi ile İş Tatmini arasındaki toplam etkiyi ve son olarak “C₂” ise Lider Üye Etkileşimi ile İş Tatmini arasındaki doğrudan etkiyi açıklayan değerlerdir.

Tablo 7.5. Psikolojik Sermayenin LÜE-İş Tatmini İlişkisindeki Aracı Rolüne Dair Analiz Bulguları (PROCESS)

(X) Bağımsız Değişken Lider Üye Etkileşimi			(Y) Bağımlı Değişken İş Tatmini			(Y) İş Tatmini		(Y) İş Tatmini	
A			B			C ₁		C ₂	
(M)	β	P	(M)	β	P	β	P	β	P
Psikolojik Sermaye	,342	,000	Psikolojik Sermaye	,901	,000				
(X) Bağımsız Değişken Lider Üye Etkileşimi (Toplam Etki)						,588	,000		
(X) Bağımsız Değişken Lider Üye Etkileşimi (Doğrudan Etki)								,279	,000

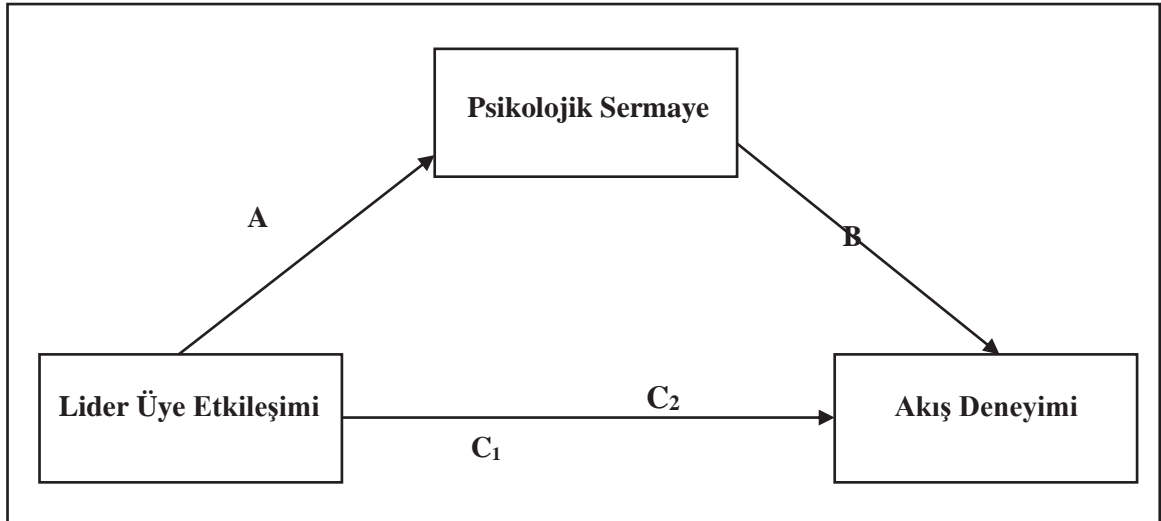
Aracılık rolüne dair değerlendirmenin ilk adımında, elde edilen tabloda modelin anlamlılığı irdelenmiştir. Psikolojik sermaye değişkeninin çıktı olarak ifade edildiği tabloda ilgili p (0,00) değerinin anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olması sebebiyle modelin anlamlı olduğu görülmüş ve lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye değişkenine etkisini gösteren katsayı anlamlıdır ($\beta= 0,34$, $p< ,001$) değerlendirmesi yapılmıştır. İkinci aşamada lider üye etkileşimi ve psikolojik sermaye değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren modelin ($p<\alpha$) ve katsayıların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Lider Üye Etkileşimi-İş Tatmini ($\beta= 0,28$, $p< ,001$), Psikolojik Sermaye-İş Tatmini ($\beta= 0,34$, $p< ,001$). Üçüncü aşamada ise iş tatmini üzerinde lider üye etkileşiminin aracı değişken olmaksızın toplam etkisinin gözlemlenebileceği modelin p (,00) değerinin anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olması sebebiyle anlamlı olduğu ve söz konusu etkiye işaret eden katsayının da anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta= 0,59$, $p< ,001$).

Tablo.15'te sunulan doğrudan etki ($\beta= 0,28$, $p< ,001$) nedeniyle lider üye etkileşiminin iş tatminine etkisinde psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisine dair fikir edinilmiş ancak kesin sonuca dolaylı etkinin değerlendirilmesi ile ulaşılmıştır. Bu kapsamda analiz tablosunda dolaylı etkiye işaret eden veriler irdelenmiştir. Söz konusu

kontrolde; Alt Seviye Güven Aralığının “0,24”, Üst Seviye Güven Aralığının ise “0,38” olduğu görülmüş, değer aralığında “0” rakamının olmamasından hareketle de dolaylı etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak yapılan analizlerden hareketle, lider üye etkileşiminin iş tatminine etkisinde psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiş ve **Hipotez.3** (Psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi, iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü vardır.) kısmen desteklenmiştir. Kısaca yeniden ifade etmek gerekirse, kaliteli ve etkin lider üye etkileşim düzeyinin yakalanması iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve işgörenin psikolojik sermayesi ise aracı değişken olarak bu ilişkiye olumlu katkı sunmaktadır.

Çalışma kapsamında bu kez Hipotez.4’ün sınanması anlamında aracı ilişkiyi gösteren modelde; bağımsız değişken olarak Lider Üye Etkileşimi, bağımlı değişken olarak Akış Deneyimi alınmış, aracı değişken olarak ise Psikolojik Sermaye tanımlanmış ve söz konusu model Şekil 7.2’de, PROCESS yazılımı vasıtasıyla elde edilen bulgular ise Tablo 7.6’da sunulmuştur.



Şekil 7.2. LÜE-Akış Deneyimi İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Etkisi

Aracılık ilişkisinin tespiti maksatlı oluşturulan modelde “A”, Lider Üye Etkileşimi ile Psikolojik Sermaye arasındaki etkiyi, “B”, Psikolojik Sermaye ile Akış Deneyimi arasındaki etkiyi, “C₁”, Lider Üye Etkileşimi ile Akış Deneyimi arasındaki toplam etkiyi

ve son olarak “C₂” ise Lider Üye Etkileşimi ile Akış Deneyimi arasındaki doğrudan etkiyi açıklayan değerlerdir.

Tablo 7.6. Psikolojik Sermayenin LÜE-Akış Deneyimi İlişkisindeki Aracı Rolüne Dair Analiz Bulguları (PROCESS)

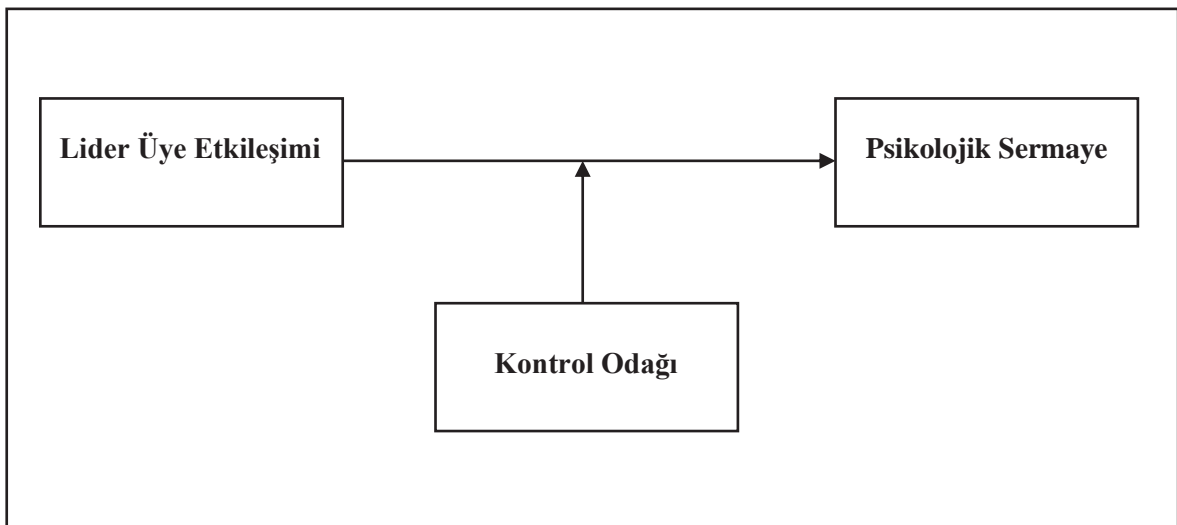
(X) Bağımsız Değişken Lider Üye Etkileşimi			(Y) Bağımlı Değişken Akış Deneyimi			(Y) Akış Deneyimi		(Y) Akış Deneyimi	
A			B			C₁		C₂	
(M)	β	P	(M)	β	P	β	P	β	P
Psikolojik Sermaye	,342	,000	Psikolojik Sermaye	,906	,000				
(X) Bağımsız Değişken Lider Üye Etkileşimi (Toplam Etki)						,471	,000		
(X) Bağımsız Değişken Lider Üye Etkileşimi (Doğrudan Etki)								,161	,000

Aracılık rolüne dair değerlendirmenin ilk adımında, elde edilen tabloda modelin anlamlılığı irdelenmiştir. Psikolojik sermaye değişkeninin çıktı olarak ifade edildiği tabloda ilgili p (,00) değerinin anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olması sebebiyle modelin anlamlı olduğu görülmüş ve lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye değişkenine etkisini gösteren katsayı anlamlıdır ($\beta = 0,34$, $p < ,001$) değerlendirilmiştir. İkinci aşamada lider üye etkileşimi ve psikolojik sermaye değişkenlerinin akış deneyimi üzerindeki etkisini gösteren modelin ($p < \alpha$) ve katsayıların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Lider Üye Etkileşimi-Akış Deneyimi ($\beta = 0,16$, $p < ,001$), Psikolojik Sermaye-Akış Deneyimi ($\beta = 0,91$, $p < ,001$). Üçüncü aşamada ise akış deneyimi üzerinde lider üye etkileşiminin aracı değişken olmaksızın toplam etkisinin gözlemlenebileceği modelin p (,000) değerinin anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olması sebebiyle anlamlı olduğu ve söz konusu etkiye işaret eden katsayının da anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta = 0,47$, $p < ,001$).

Tablo.16’da sunulan doğrudan etki ($\beta= 0,16$, $p< ,001$) nedeniyle lider üye etkileşiminin akış deneyimine etkisinde psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisine dair fikir edinilmiş ancak kesin sonuca dolaylı etkinin değerlendirilmesi ile ulaşılmıştır. Bu kapsamda analiz tablosunda dolaylı etkiye işaret eden veriler irdelenmiştir. Söz konusu kontrolde; Alt Seviye Güven Aralığının “0,24”, Üst Seviye Güven Aralığının ise “0,38” olduğu görülmüş, değer aralığında “0” rakamının olmamasından hareketle de dolaylı etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak yapılan analizlerden hareketle, lider üye etkileşiminin akış deneyimine etkisinde psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiş ve **Hipotez.4** (Psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi, akış deneyimi ilişkisinde aracılık rolü vardır.) kısmen desteklenmiştir. Kısaca yeniden ifade etmek gerekirse, kaliteli ve etkin lider üye etkileşim düzeyinin yakalanması, işgören açısından akışın tecrübe edilebilmesini olumlu yönde etkilemekte ve çalışanın psikolojik sermayesi ise aracı değişken olarak bu ilişkiye olumlu katkı sunmaktadır.

Bir diğer iddianın ortaya atıldığı Hipotez.5’te ise düzenleyici ilişki ileri sürülmüştür. Bu bağlamda ilişkiyi gösteren model oluşturulmuş; bağımsız değişken olarak Lider Üye Etkileşimi, bağımlı değişken olarak Psikolojik Sermaye alınmış, düzenleyici değişken olarak ise Kontrol Odağı tanımlanmıştır. Model, Şekil 7.3’te, PROCESS ile elde edilen bulgular ise Tablo 7.7’de paylaşılmıştır.



Şekil 7.3. Kontrol Odağının LÜE-Psikolojik Sermaye İlişkisindeki Düzenleyici Rolü

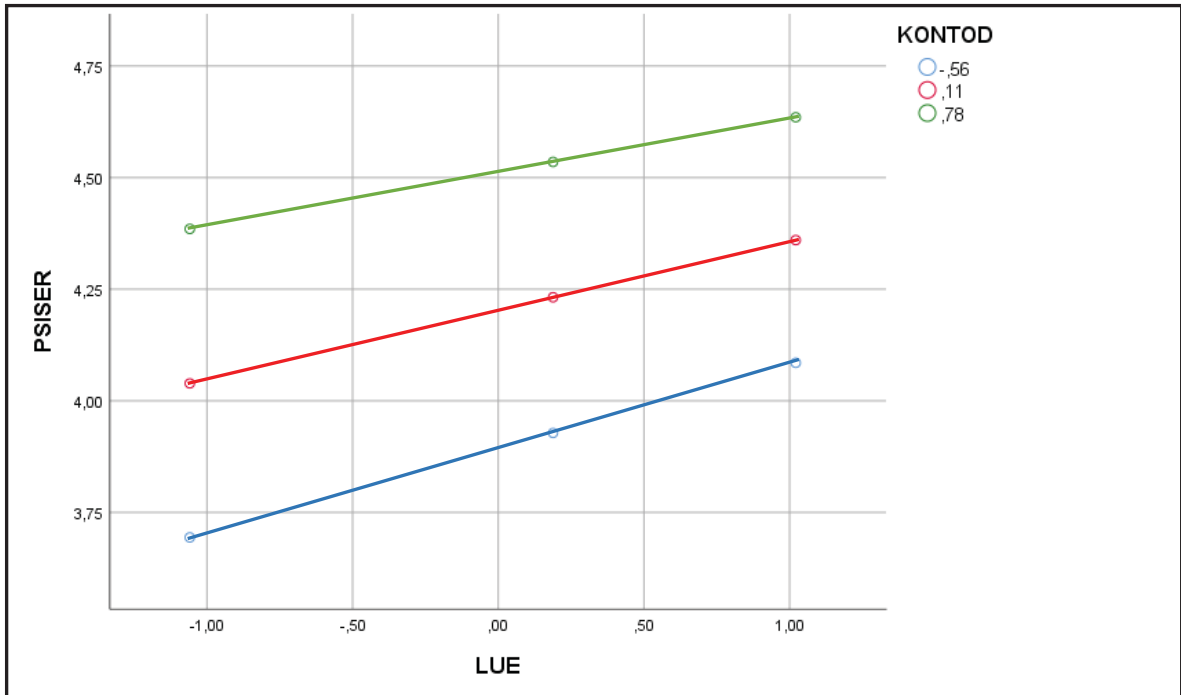
Tablo 7.7. Kontrol Odağının LÜE-Psikolojik Sermaye İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne Dair Analiz Bulguları (PROCESS)

Değişkenler	Katsayı	Se	t	p	ASGA	ÜSGA	
(X) Bağımsız Değişken Lider Üye Etkileşimi	0,160	0,017	9,311	0,000	0,126	0,193	
(MOD) Düzenleyici Değişken Kontrol Odağı	0,465	0,024	19,372	0,000	0,417	0,512	
(Int-1) Etkileşim Değişkeni LÜE*KONTOD	-0,051	0,016	-3,190	0,002	-0,082	-0,019	
R² 0,688 F 359,988 P ,000							
(Y) Bağımlı Değişken Psikolojik Sermaye							
	Kontrol Odağı	Etki	Se	t	p	ASGA	ÜSGA
Durumsal Etki	-0,558	0,188	0,019	10,024	0,000	0,151	0,225
	0,109	0,154	0,017	8,883	0,000	0,120	0,188
	0,776	0,120	0,022	5,522	0,000	0,078	0,163

Elde edilen tablonun incelenmesine Int-1 satırı ile başladığımızda, p (0,002) değerinin anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten küçük olması ve Alt Seviye Güven Aralığı (-0,08) ile Üst Seviye Güven Aralığı (-0,02) değer aralığında "0" olmaması sebebiyle etkileşimin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). Düzenleyici etki hakkında fikir veren etkileşimin anlamlı olmasından hareketle, düzenleyicilik etkisine dair düşük, orta ve yüksek düzeyler için de inceleme yapmak, söz konusu etkinin yorumlanabilmesi ve değerlendirilebilmesi adına oldukça önemlidir. Bu bağlamda, yapılan incelemede her bir düzeyde p değerlerinin (0,00), anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olması dolayısıyla etkinin anlamlı olduğu, kontrol odağının düzeyi düşüken yani işgörenin dış kontrol odaklılık özellikleri göstermesi durumunda lider üye

etkileşiminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin pozitif ($\beta= 0,19, p< ,001$), düzenleyici değişkenin düzeyi orta seviyede iken lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin pozitif ($\beta= 0,15, p< ,001$), düzeyi yüksek iken yani iç kontrol odaklılık özelliklerini sergilediğinde de lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin, değer düşmesine rağmen yine pozitif ($\beta= 0,12, p< ,001$) olduğu görülmüştür.

Yukarıdaki değerlendirmeye ek olarak SPSS programıyla elde edilen grafiksel gösterim vasıtasıyla da lider üye etkileşimi psikolojik sermaye ilişkisinde kontrol odağının düzenleyicilik etkisinin görülebilmesi mümkündür. Şekil 7.4’te sunulan, söz konusu grafikteki doğruların kesişim eğilimi gösteriyor olması, düzenleyici etkinin varlığına dair fikir edinilmesine katkı sunmaktadır (Jaccard ve Turrisi, 2003).

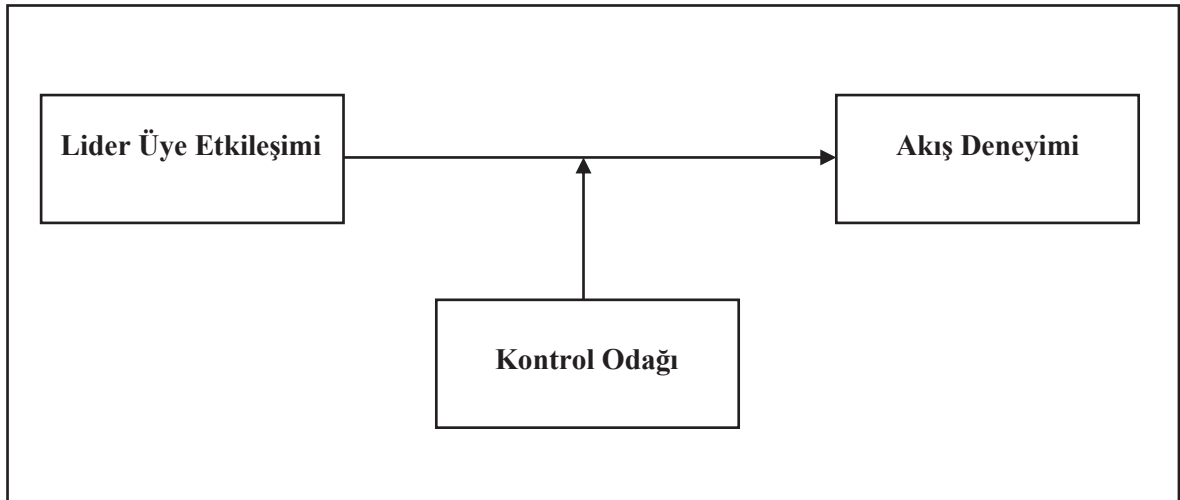


Şekil 7.4. Kontrol Odağının LÜE-Psikolojik Sermaye İlişkisi Düzenleyici Rolü Grafik Gösterimi

Tüm bu tespitlerin sonucunda, **Hipotez.5** (Kontrol odağının lider üye etkileşimi-psikolojik sermaye ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.) desteklenmiştir. Mevcut bulgulardan hareketle lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde kontrol odağının düzenleyici etkisinin var olduğu, işgörenin dış kontrol odaklı olması durumunda lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin daha yüksek

olduğu, iç kontrol odaklılık özellikleri göstermeye başladığı oranda etki düzeyinin düştüğü, kısaca işgörene ait kontrol odağının düzeyi arttıkça lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin de azaldığı tespit edilmiştir. Söz konusu düzenleyici etki ilişkisiyle ilgili olarak, dış kontrol odaklılık durumunda lider üye etkileşiminin psikolojik sermayeyi daha yüksek düzeyde etkilemesinin, bu kişilik özelliğini sergileyen bireylerin içinde buldukları koşulu, kendi müdahale imkânı olmadığı düşüncesinden hareketle çok daha fazla önemsemesiyle açıklamak mümkündür.

Hipotez.6'da da bir düzenleyici ilişki ileri sürülmüştür. Bu kapsamda ilişkiyi gösteren model oluşturulmuş; bağımsız değişken olarak Lider Üye Etkileşimi, bağımlı değişken olarak Akış Deneyimi alınmış, düzenleyici değişken olarak ise Kontrol Odağı tanımlanmıştır. Model, Şekil 7.5'te, PROCESS ile elde edilen bulgular ise Tablo 7.8'de paylaşılmıştır.



Şekil 7.5. Kontrol Odağının LÜE-Akış Deneyimi İlişkisindeki Düzenleyici Rolü

Tablo 7.8. Kontrol Odağının LÜE-Akış Deneyimi İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne Dair

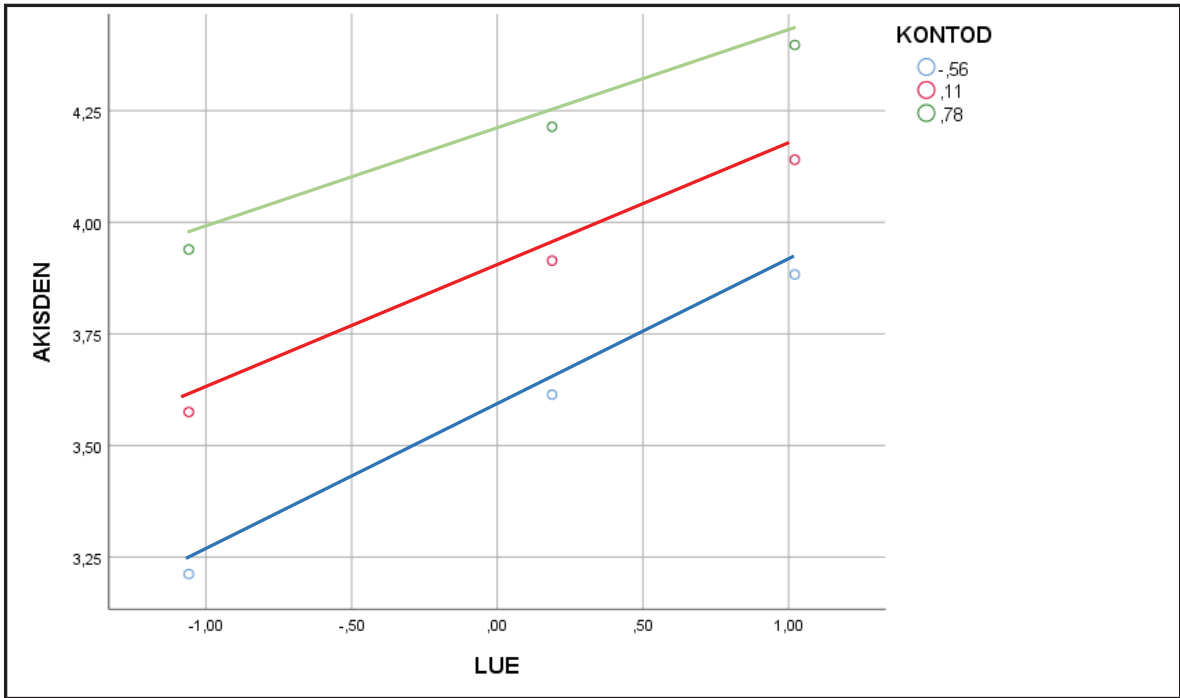
Analiz Bulguları (PROCESS)

Değişkenler	Katsayı	Se	t	p	ASGA	ÜSGA	
(X) Bağımsız Değişken Lider Üye Etkileşimi	0,280	0,028	9,997	0,000	0,225	0,335	
(MOD) Düzenleyici Değişken Kontrol Odağı	0,464	0,039	11,867	0,000	0,387	0,541	
(Int-1) Etkileşim Değişkeni LÜE*KONTOD	-0,077	0,026	-2,958	0,003	-0,128	-0,026	
R² 0,548		F 197,703	P ,000				
(Y) Bağımlı Değişken Akış Deneyimi							
	Kontrol Odağı	Etki	Se	t	p	ASGA	ÜSGA
Durumsal Etki	-0,558	0,322	0,031	10,541	0,000	0,262	0,383
	0,109	0,271	0,028	9,584	0,000	0,216	0,327
	0,776	0,220	0,036	6,193	0,000	0,150	0,290

Elde edilen tablonun incelenmesine Int-1 satırı ile başladığımızda, p (0,003) değerinin anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten küçük olması ve Alt Seviye Güven Aralığı (-0,13) ile Üst Seviye Güven Aralığı (-0,03) değer aralığında "0" olmaması sebebiyle etkileşimin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilecektir (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). Düzenleyici etki hakkında fikir veren etkileşimin anlamlı olmasından hareketle, düzenleyicilik etkisine dair düşük, orta ve yüksek düzeyler için de inceleme yapmak, söz konusu etkinin yorumlanabilmesi ve değerlendirilebilmesi adına oldukça önemlidir. Bu bağlamda, yapılan incelemede her bir düzeyde p değerlerinin (0,00), anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olması dolayısıyla etkinin anlamlı olduğu, kontrol odağının düzeyi düşükken yani işgörenin dış kontrol odaklılık özellikleri göstermesi

durumunda lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerindeki etkisinin pozitif ($\beta= 0,32, p< ,001$), düzenleyici değişkenin düzeyi orta seviyede iken lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerindeki etkisinin pozitif ($\beta= 0,27, p< ,001$), düzeyi yüksek iken yani iç kontrol odaklılık özelliklerini sergilediğinde de lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerindeki etkisinin, değer düşmesine rağmen yine pozitif ($\beta= 0,22, p< ,001$) olduğu görülmüştür.

Bir üst paragrafta sunulan değerlendirmeye ek olarak SPSS programıyla elde edilen grafiksel gösterim vasıtasıyla da lider üye etkileşiminin akış deneyimi ilişkisinde kontrol odağının düzenleyicilik etkisinin görülebilmesi mümkündür. Şekil 7.6'da sunulan, söz konusu grafikteki doğruların kesişim eğilimi gösteriyor olması, düzenleyici etkinin varlığına işaret etmektedir.

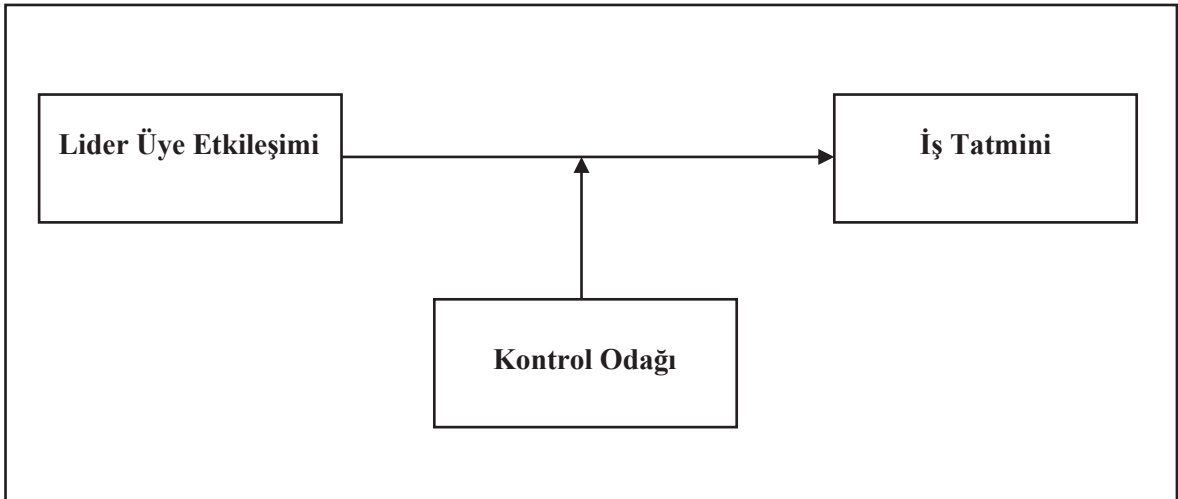


Şekil 7.6. Kontrol Odağının LÜE-Akış Deneyimi İlişkisi Düzenleyici Rolü Grafik Gösterimi

Yukarıda paylaşılan tespitlerden hareketle, Hipotez.6 (Kontrol odağının lider üye etkileşimi-akış deneyimi ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.) desteklenmiştir. Mevcut bulgulardan hareketle lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerindeki etkisinde kontrol odağının düzenleyici etkisinin var olduğu, işgörenin dış kontrol odaklı olması durumunda lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu, iç kontrol odaklılık özellikleri göstermeye başladığı oranda etki düzeyinin düştüğü, kısaca işgörene

ait kontrol odağının düzeyi arttıkça lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin de azaldığı tespit edilmiştir. Söz konusu düzenleyici etki ilişkisiyle ilgili olarak, dış kontrol odaklılık durumunda lider üye etkileşiminin akış deneyimini çok daha yüksek düzeyde etkilemesinin, bu kişilik özelliğini sergileyen bireylerin içinde buldukları koşulu, kendi müdahale imkânı olmadığı düşüncesinden hareketle çok daha fazla önemsemesiyle ve bağlama, iç kontrol odaklılara göre daha bağımlı olmasıyla açıklamak mümkündür.

Hipotez.7’de de bir düzenleyici ilişkileri sürülmüştür. Bu kapsamda ilişkiyi gösteren model oluşturulmuş; bağımsız değişken olarak Lider Üye Etkileşimi, bağımlı değişken olarak İş Tatmini alınmış, düzenleyici değişken olarak ise yine Kontrol Odağı tanımlanmıştır. Model, Şekil 7.7’de, PROCESS ile elde edilen bulgular ise Tablo 7.9’da paylaşılmıştır.



Şekil 7.7. Kontrol Odağının LÜE-İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Rolü

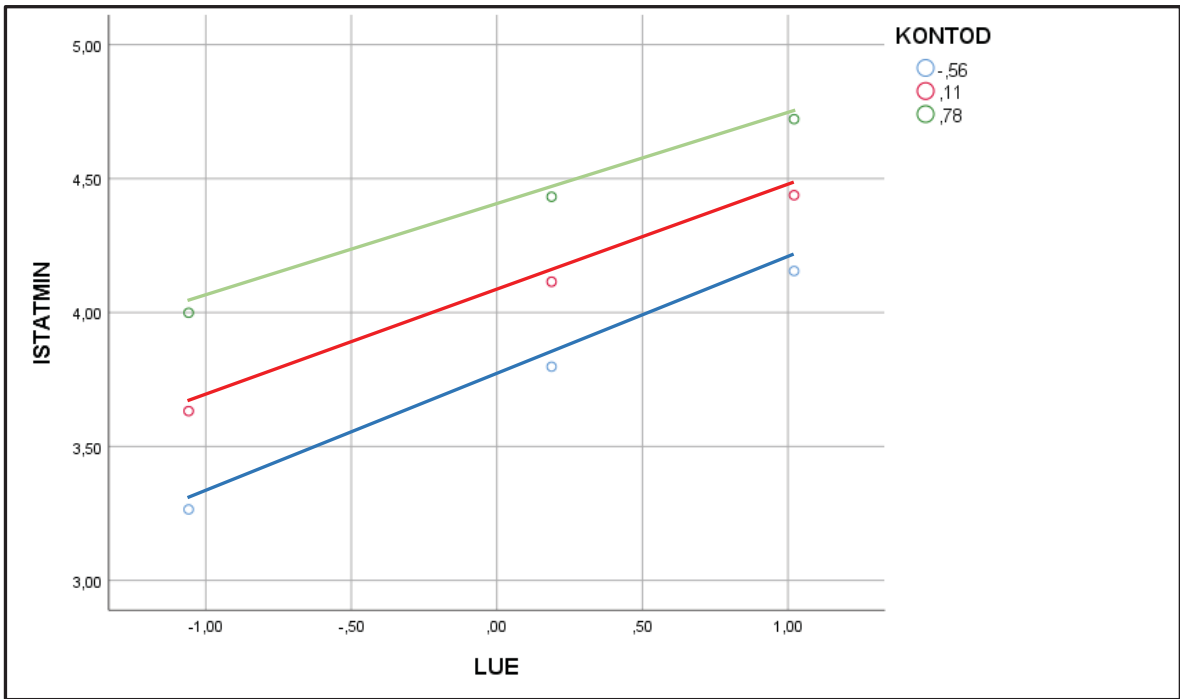
Tablo 7.9. Kontrol Odağının LÜE-İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne Dair Analiz Bulguları (PROCESS)

Değişkenler	Katsayı	Se	t	p	ASGA	ÜSGA	
(X) Bağımsız Değişken Lider Üye Etkileşimi	0,394	0,031	12,856	0,000	0,334	0,454	
(MOD) Düzenleyici Değişken Kontrol Odağı	0,487	0,043	11,361	0,000	0,403	0,571	
(Int-1) Etkileşim Değişkeni LÜE*KONTOD	-0,060	0,028	-2,121	0,034	-0,116	-0,004	
R² 0,575 F 220,877 P ,000							
(Y) Bağımlı Değişken İş Tatmini							
	Kontrol Odağı	Etki	Se	t	p	ASGA	ÜSGA
Durumsal Etki	-0,558	0,428	0,034	12,760	0,000	0,362	0,493
	0,109	0,387	0,031	12,492	0,000	0,326	0,448
	0,776	0,347	0,039	8,915	0,000	0,271	0,424

Analize dair bulguların incelenmesine Int-1 satırı ile başladığımızda, p (0,034) değerinin anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten küçük olması ve Alt Seviye Güven Aralığı (-0,12) ile Üst Seviye Güven Aralığı (-0,004) değer aralığında "0" olmaması sebebiyle etkileşimin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). Düzenleyici etki hakkında fikir veren etkileşimin anlamlı olmasından hareketle, düzenleyicilik etkisine dair düşük, orta ve yüksek düzeyler için de inceleme yapmak, söz konusu etkinin yorumlanabilmesi ve değerlendirilebilmesi adına oldukça önemlidir. Bu bağlamda, yapılan incelemede her bir düzeyde p değerlerinin (0,00), anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olması dolayısıyla etkinin anlamlı olduğu, kontrol odağının düzeyi düşüken yani işgörenin dış kontrol odaklılık özellikleri göstermesi durumunda lider üye

etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif ($\beta= 0,43$, $p< ,001$), düzenleyici değişkenin düzeyi orta seviyede iken lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif ($\beta= 0,39$, $p< ,001$), düzeyi yüksek iken yani iç kontrol odaklılık özelliklerini sergilediğinde de lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin, değer düşmesine rağmen yine pozitif ($\beta= 0,35$, $p< ,001$) olduğu görülmüştür.

Bu değerlendirmeye ek olarak SPSS programıyla elde edilebilecek grafiksel gösterim vasıtasıyla da lider üye etkileşimi iş tatmini ilişkisinde kontrol odağının düzenleyicilik etkisinin görülebilmesi mümkündür. Şekil 7.8’de sunulan, söz konusu grafikteki doğruların kesişim eğilimi gösteriyor olması, düzenleyici etkinin varlığına işaret etmektedir.



Şekil 7.8. Kontrol Odağının LÜE-İş Tatmini İlişkisi Düzenleyici Rolü Grafik Gösterimi

Yukarıda tabloda görülen verilerden hareketle, Hipotez.7 (Kontrol odağının lider üye etkileşimi-iş tatmini ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.) desteklenmiştir. Mevcut bulgulara göre lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde kontrol odağının düzenleyici etkisinin var olduğu, işgörenin dış kontrol odaklı olması durumunda lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu, iç kontrol odaklılık özellikleri göstermeye başladığı oranda etki düzeyinin düştüğü, kısaca işgörene ait kontrol

odağının düzeyi arttıkça lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin azaldığı tespit edilmiştir. Söz konusu düzenleyici etkiyle ilgili olarak, dış kontrol odaklılık durumunda lider üye etkileşiminin iş tatminini daha yüksek düzeyde etkilemesi, bu kişilik özelliğini sergileyen bireylerin içinde buldukları koşulu, çok daha fazla önemsemesinden kaynaklanmaktadır. Kısaca dış kontrol odaklı bireyler kendilerini bağlama, iç kontrol odaklılara göre daha bağımlı olarak görmekte ve bu anlamda içinde buldukları duruma kendi müdahale imkânlarının olmadığını düşünmektedirler.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler için yegâne husus hayatta kalabilmek ve kuruluş amacına ulaşmak maksadıyla faaliyetlerini sürdürebilmektir. Bu hedefe ulaşabilmenin temel yolu ise örgütün ayrılmaz parçası, yönetici ve takipçi grubu arasında kurulacak kaliteli etkileşimle birlikte işgörenin yetkinliğinin geliştirilebilmesi ve çalışanların işe karşı olumlu tutumlarının yükseltilebilmesinde saklıdır. Zira amiri ile arasında tesis edilecek etkili iletişim sayesinde çalışanın, örgütünü ve sorumluluklarını çok daha kolay benimseyeceği düşünülmektedir. Yine böyle bir ortamda işgörenin örgütü ile duygusal bağlılığının gelişmesi, işine kendisini adanması ve işin gerekliliklerini en üst seviyede yerine getirebilmek adına kendisine yatırım yapmak da dahil olmak üzere gayret sarf etmesi makul sonuç olarak görülmektedir. Buradaki en temel husus, doğru lider-takipçi ilişkisinin kurulabilmesi ve bu amaç doğrultusunda işe uygun işgören istihdamının gerçekleştirilebilmesidir.

Bu kapsamda, bahsi geçen etkili iletişimin tesis edilebilmesi adına uygun örgütsel yapının teşkil edilmesi, devamında doğru insan kaynakları politikalarının benimsenmesi, örgütsel rekabet ortamında aktörlere, rakipleri karşısında ciddi avantaj sağlamaktadır. Uygun örgütsel yapısı oluşturulmuş, iş-kişi uyumu yakalanmış, lider üye etkileşimi kabul edilebilir seviyede olan işletmeler için örgütsel değerlerin ve ayırt edici kültürün gelişeceği değerlendirilmektedir. Böylesi bir kazanımın, örgütün sonsuz bir mücadeleyle var olmaya çalıştığı sahada, kendisinin lehine olacağını düşünmek zor değildir. Tüm bunların yanında, örgütün içinde bulunduğu alanda, görünen yüzü, taşıyıcısı ve belki de kaderinin belirleyicisi yöneticileri ile tüm çalışanlarının kişilik özellikleri dahil yetkinliğinin sınanması ve konu hakkında doğru değerlendirmelerde bulunulması, uygun örgütsel yapının inşası kadar kritik bir noktada yer almaktadır.

Bu düşünceden hareketle çalışmada, lider üye etkileşimi üzerinde durulmuştur. Söz konusu etkileşimin, çalışanın iş tatminine ve akış deneyimine etkisi hakkında değerlendirmeler yapılmıştır. Bahsi geçen değerlendirmeler kapsamında, işgörenin kişilik özellikleri arasında gösterilen kontrol odağına ve çalışanın yetkinliği ile işe uygunluğu hakkında da fikir veren psikolojik sermaye kavramına değinilmiştir. Zira işgörenin kontrol odağının ve psikolojik sermayesinin, lider üye etkileşiminin devamında sergilemesi beklenen iş tatmin tutumuna ve akış deneyimine etkisinin olması gerektiği düşünülmüştür.

Yazında lider üye etkileşiminin iş tatminine etkisini inceleyen pek çok araştırma vardır. Ancak, bu çalışmada sunulduğu üzere işgörene ait nitelik ve kişilik özelliği olarak değerlendirilen değişkenlerin, söz konusu ilişkideki aracı ve düzenleyici etkisinin araştırılması üzerine yeterli incelemenin yapılmadığı görülmüştür. Bu sebeple örgüt içinde yaşanması beklenen lider üye etkileşiminin belirleyicisi olacak, bu ilişkinin tesisinde ve idamesinde önemli yapı taşları arasında yer alması beklenebilecek aracı ve düzenleyici değişkenlerin de dahil edilmesiyle, model kapsamına alınan tüm kavramlar üzerinde yürütülen kuramsal çalışmaların gözden geçirilmesi, devamında ise ulaşılan hipotezlerin sınanması, hedef olarak seçilmiştir.

Lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu, birden çok araştırma ile tespit edilmiş olmasına rağmen, bu süreçte işgörene ait psikolojik sermaye düzeyinin aracı etkisi üzerinde ve kontrol odağının ise düzenleyicilik rolü hakkında değerlendirmede bulunulmadığı görülmüştür. Benzer şekilde çalışanın lideriyle kurduğu etkileşimin, bu kez akışı deneyimlemesi sürecinde ve bu ilişkideki işgörene ait psikolojik sermayenin aracı etkisini irdeleyen bir çalışma olmadığı gözlemlenmiştir. Yine lider üye etkileşiminin, bireyin psikolojik sermayesine etkisinde ve bireyin çalışma ortamında amiriyle arasında yaşanan etkileşimin, iş tatminiyle akış deneyimini geliştirmesinde, kendisine ait kontrol odağının düzenleyicilik rolü hakkında yazındaki çalışmaların oldukça kısıtlı sayıda olduğu tespit edilmiştir. Halihazır çalışma ile ulaşılan sonuçlar; lider üye etkileşiminin iş tatmini ve akış deneyimi ilişkisinde, belirlenen aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolünü ortaya çıkarmak suretiyle yazında var olan eksikliği indirgemeye katkı sunacağı düşünülmektedir.

Çalışmayla ulaşılmak istenen temel husus, amir-memur, ast-üst, lider-takipçi olarak farklı kelime gruplarıyla ifade edilen ikili ilişkilerin oluşturduğu etkileşim ortamının, çalışanın iş tatminine ve akışı deneyimlemesi sürecine etkisindeki bireysel faktörlerin rolünün anlaşılması olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda söz konusu faktörlerin, birazdan detaylı bir şekilde ifade edilecek olduğu üzere, sunulan hipotezlerde ileri sürüldüğü şekilde, model kapsamındaki ilişkiye etki ettiği görülmüştür. Dolayısıyla lider üye etkileşiminin örgütler için önemli bağımsız değişkenlerden birisi olduğu tespiti, çalışma vasıtasıyla ulaşılan kritik sonuçlardan birisidir. Örgüt yöneticilerinin, örgüt yapılarının tasarımı ve teşkilatlanma konusunda, sonuç değişkenleri üzerinde her iki

yönlü olarak ciddi katalizör etki yaratması beklenen lider üye etkileşimi hususuna özel önem vermesi gerektiği tespit edilmiştir.

Çalışmayla, özellikle mesai ortamının iyileştirilmesi, günün önemli bölümünün geçirildiği yerde işgörenin kendisini iyi hissetmesi, sorumluluğuna verilen işlerin icrasından memnuniyet duymasının sağlanması ve nihayetinde ulaşılması hedeflenen örgütsel amaçlara çok daha etkin ve verimli şekilde ulaşılabilmesinde, uygulayıcılar açısından bireysel faktörlerin değerlendirilmesinin gerekliliği ortaya konmuştur. Bu araştırmayla;

- Lider üye etkileşiminin iş tatminine etkisi,
- Lider üye etkileşiminin işgörenin akışı deneyimlemesine etkisi,
- Çalışanın psikolojik sermayesinin, hem lider üye etkileşimi-iş tatmini hem de lider üye etkileşimi-akış deneyimi ilişkisindeki aracı rolü,
- Son olarak da bireyin kontrol odaklılığının; lider üye etkileşimi-psikolojik sermaye, lider üye etkileşimi-akış deneyimi ve lider üye etkileşimi-iş tatmini ilişkilerindeki düzenleyicilik rolü sorgulanmıştır.

Bu sayede, çalışmanın konu üzerinde araştırma yapan akademisyenlere, konuya karşı merak besleyen okuyucuya ve örgütlerde her kademe yönetici ve takipçilerine; lider üye etkileşiminin, iş tatmini ve akış deneyimi ilişkisinde, bireysel faktörlerin etkisi üzerinde inceleme yaparak sonuçları paylaşmak suretiyle yeni ve faydalı bakış açısı kazandırılmak istenmiştir. Araştırmadan özellikle pratik hayatta; iş süreçlerinin belirlenmesi ve etkili şekilde eyleme geçirilmesi amacına yönelik olarak her kademe yönetici tarafından yararlanılabileceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, yöneticilerin belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşılmasında; örgütlerin yapısal sorunlarının çözümü, etkili hareket etmelerinin sağlanabilmesi ve rakipleri karşısında avantajlı konumda bulunabilmeleri anlamında, elde edilen sonuçlardan faydalanmaları mümkündür.

Araştırmada lider üye etkileşiminin, iş tatmini ve akış deneyimiyle olan ilişkisinde psikolojik sermaye ve kontrol odağının rolü, nicel araştırma yöntemi vasıtasıyla incelenmiştir. Araştırmanın evreni olarak, kamu ve özel olmak üzere çeşitlik sektörlerde profesyonel hayatını sürdüren, mavi ve beyaz yakalı çalışan konumundaki personel

seçilmiştir. Çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar, anketlerden elde edilen verilerden çıkarılmıştır. Aşağıda sunulan bulgular, 493 anket üzerinde yapılan değerlendirmenin sonucudur.

Araştırma ile ulaşılan sonuçlar, şu şekilde özetlenebilir:

- “Lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde aynı yönlü anlamlı etkisi vardır.” olarak ifade edilen “**Hipotez 1**”in desteklendiği görülmüştür. Örgütsel yaşam dahilinde, işgören ile amiri arasında kurulacak etkili iletişim ve etkileşim sayesinde, çalışanın iş tatmin tutumunun olumlu anlamda gelişmesi beklenmektedir. Bahse konu ilişkinin makul seviyede olmadığı ast üst ilişkisinin yaşanması durumunda ise işgörene ait iş tatmin tutumunun, bu durumdan olumsuz etkileneceği tespit edilmiştir. Bu sonucun, daha önce yapılan araştırmalarla (Scandura ve Graen, 1984; Sparrowe, 1994; Stringer, 2006) ve Herzberg’in 1959 yılında ortaya attığı, iş tatmin kuramının da temel dayanaklarından olan iş tatmini ya da işine karşı tatmin olamama halinin, çeşitli faktörlerden etkilenen iş ortamıyla alakalı olduğu iddiası ile uyumlu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin, özellikle rekabetçi piyasanın söz konusu olduğu alanda, lider-takipçi ilişkisine önem vermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Zira iş tatmin tutumunun geliştirilmesini kolaylaştıran kaliteli lider üye etkileşimi ile çalışanın, görev ve sorumluluklarına yoğunlaşması, etkinliğinin artması ve üretim karşıtı davranışlardan uzak durması sağlanabilmektedir. İlişkisel anlamda böyle bir düzenin kurulması ve sürdürülebilmesinin örgütler için etkinlik sorunlarının çözümlenmesi ve işgören maliyetlerinin azaltılması anlamını taşıdığı açıktır. Özellikle insan kaynakları politikalarının oluşturulmasında işgörenin lider ya da takipçi, iletişim kabiliyetinin dikkate alınması önemlidir. Bu anlamda örgütler tarafından çalışanın iletişim kabiliyeti kritik ve kıymetli bir yetkinlik olarak görülmelidir.

- “Lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” olarak yazıya dökülen “**Hipotez 2**”nin desteklendiği görülmüştür. İşgörenin işiyle bütünleşmesi anlamına gelen akışı deneyimlemesi sürecinde, lideriyle tesis ettiği etkili iletişimin olumlu etkisi, kuramsal açıklama ile de örtüşmüştür. Elde edilen sonuç, Breevaart ve arkadaşları (2015) ile Tanskanen ve arkadaşlarının (2019) çalışmalarında ileri sürdükleri; kaliteli lider üye etkileşimi sayesinde çalışanın işiyle alakalı güçlü duygusal bağlar geliştirdiği, devamında çalışanın işine ve örgütüne karşı derin bağlılık duyacağı tespitiyle de

uyumludur. Zira çalışanın akışı deneyimlemesi hali, işiyle arasındaki duygusal ve derin bağlılık durumuna da işaret etmektedir. Benzer şekilde araştırma, Aggarwal ve arkadaşlarının (2020), lideriyle resmi ilişki ötesinde etkileşim kurabilen işgörenin, işine çok daha fazla bağlandığı, görevlerini çok daha fazla önemsendiği ve kendisini işine kattığı iddiasını da destekler niteliktedir. Son olarak, “Hipotez 2”ye dair inceleme, Küçük (2022) tarafından ileri sürülen; kaliteli lider üye etkileşiminin, akışın deneyimlenebilmesi için öncül olduğu, iddiasını da doğrulamıştır. Yazında yer alan, konuya dair ileri sürülen iddialar ve bu çalışmada ulaşılan sonuçtan hareketle, etkili lider ve takipçi ilişkisinin kurulabilmesinin, işgören için esneklik, özgürlük ve inisiyatif alabilmesi anlamına geldiği ve bu durumun da akışın tecrübe edilebilmesi anlamında en önemli şart olan; işinden haz duyma ve memnun olma halini ortaya çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır.

- “Psikolojik sermayenin, lider üye etkileşimi-iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü vardır.” biçiminde çalışmaya alınan “**Hipotez 3**” kısmen desteklenmiştir. Söz konusu ilişkide psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespiti yapılmıştır. Aracı etkinin incelendiği modelin anlamlılığında ve anlamlı dolaylı etkinin varlığından, kısmi aracılığa ilişkin nihai karara ulaşılmıştır. Değerlendirmeyle lider üye etkileşim düzeyi kabul edilebilir seviyede olan örgütlerde, çalışanların iş tatmin tutumlarının da olumlu anlamda yükseldiği ve bu süreçte işgörene ait psikolojik sermayenin ise bahsi geçen ilişkiyi olumlu anlamda desteklediği görülmüştür. Bu sonuç, daha önce yazına kazandırılan araştırmalarla (Judge ve Hulin, 1990; Wright ve Cropanzano, 2004; Gooty ve diğ., 2009; Rachel ve diğ., 2009; Woolley ve diğ., 2010; Walumba ve diğ., 2011; Rego ve diğ., 2012) da uyumludur. Dolayısıyla örgütler için uygun, etkili ve kaliteli üst-ast ilişkisinin sağlanması ve bunun iş tatmini anlamında bireylerin olumlu tutum geliştirmesine katkı sunması yolunda, işgörenin psikolojik sermaye özelliklerinin hızlandırıcı etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sebeple de örgütlerin özellikle işe alım ve çalışma gruplarının oluşturulmasında söz konusu etkiyi dikkate almaları son derece önemlidir. Pozitif psikolojik sermayenin temel özelliği; ölçülebilir, geliştirilebilir olmasıdır (Avey ve diğ., 2011:132). Bu durumda, olumlu örgütsel ortamın yaratılmasında en önemli aktör olan lider, söz konusu ortamın geliştirilebilmesi adına astının psikolojik sermayesinin gelişimine de katkı sunmalıdır. Astının psikolojik sermayesine ilişkin gelişim sürecini gözlemlemeli, psikolojik sermaye anlamında arzu edilen seviyeye ulaşmış olduğunu ölçümlemek suretiyle test etmelidir. Liderin bu hareketi, astın psikolojik

sermayesinin iş tatmin tutumunun gelişmesinde aracı etkisinin olduğunun kanıtlanmasıyla mantıklı bir eylem olarak öne çıkmaktadır. Zira, kaliteli lider-üye etkileşimi altında, öz yeterliliği olan, umudu içselleştirmiş, dayanıklılığı ve iyimserliği yüksek olan işgörenin, iş tatmin tutumunu diğerlerine göre çok daha kolay sergilemesi beklenmektedir.

- Araştırmada “Psikolojik sermayenin, lider üye etkileşimi-akış deneyimi ilişkisinde aracılık rolü vardır.” biçiminde ifade edilen “**Hipotez 4**”ün de kısmen desteklendiği görülmüştür. Psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi akış deneyimi ilişkisindeki kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Aracı etkinin incelendiği modelin anlamlılığından ve anlamlı dolaylı etkinin varlığından, kısmi aracılığa ilişkin nihai karara ulaşılmıştır. Örgütlerde, kaliteli lider üye etkileşiminin yakalanmasıyla birlikte psikolojik sermayesi gelişmiş çalışanlardan oluşan bir işgücü, işe karşı olumlu tutum geliştirme, işle bütünleşme, görev tanımını ötesinde sorumluluklara talip olma gibi örgüt için faydalı sonuç anlamı taşımaktadır. Lideriyle uyumu yakalamış işgörenin, psikolojik sermayesinin de aynı yönlü etkilenmesinin, sorumluluklarına yönelik akışı deneyimlemesini de kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. Ulaşılan sonuç, daha önce yazına kazandırılan araştırmalarla (Ryan ve Deci, 2000; Fullagar ve Kelloway, 2009; Rodriguez-Sanchez ve diğ., 2011; Schaufeli, 2017) da uyumludur. O halde örgütlerin, iş gücünün belirlenmesi sürecinde, bireylere ait psikolojik sermaye düzeyini de dikkate alması gereği bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Özellikle lider üye etkileşiminin yakalanması ve neticesinde, çalışanın işiyle bütünleşmesi anlamına gelen akış deneyimi konusunda, bireysel nitelik olarak güçlü psikolojik sermayenin, önemli bir avantaj olduğu düşünülmektedir. Amiriyle etkili iletişimi olan işgörenin, psikolojik sermayesinin de gelişmiş olması durumunda, işine karşı hissedeceği olumlu duygularının da etkisiyle akışı çok daha kolay tecrübe etmesi beklenmektedir. Kısaca işgörenin, lideriyle kuracağı etkili iletişimin katkısıyla oluşacak verimli iş ortamından hareketle akışın tecrübe edilmesi sürecinde, psikolojik sermayesinin rolü, denklemin önemli bir unsuru olarak öne çıkmaktadır.

- “Kontrol odağının, lider üye etkileşimi-psikolojik sermaye ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.” biçiminde ifade edilen “**Hipotez 5**”, çalışmayla elde edilen verilere göre desteklenmiştir. Bu kapsamda, çalışanın kontrol odaklılığının her düzeyinde (düşük, orta, yüksek), lider üye etkileşiminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin, azalmakla birlikte aynı yönlü olduğu tespit edilmiştir. Verilerin toplandığı örgütsel alanda

çalışanların, iç kontrol odaklı olması durumunda, lider üye etkileşiminin, bireyin psikolojik sermayesi üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ancak azalma eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir. Elde edilen sonuca göre kaliteli lider üye etkileşiminin işgörenin psikolojik sermayesini arttırdığı, dış kontrol odaklılarda bu durumun daha güçlü olduğu, iç kontrol odaklılarda ise bu ilişkinin daha zayıf olduğu görülmektedir.

Bu durumun nedeninin, iç kontrol odaklı çalışanın ilişkilerini performans odaklı yürütmesi ve her koşulda kendi gayretini önemsemesi olduğu düşünülmektedir. İşgörenin iç kontrol odaklılık durumunun artmasıyla birlikte, işgörenin bir anlamda kendisini geliştirmesi olarak da görülebilecek, psikolojik sermaye anlamında kendisine yatırım yapabilmek için lideriyle kuracağı etkileşimin önem düzeyine, görece olarak çok daha düşük değer atfettiği değerlendirilmektedir. Ancak, her durumda düzenleyici rolün aynı yönlü ve anlamlı olmasından hareketle, lider üye etkileşiminin sonuç değişkeni olarak psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde, kontrol odağının da payının olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin, arzu edilen lider üye etkileşim düzeyine ulaşılması ve sonuç değişkeni olarak işgörenin psikolojik sermayesinin gelişiminde, bireyin kişilik özellikleri hakkında da değerlendirme yapması gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenden beklentilerini bu analize göre oluşturmalı, görevlendirmelerde, bireyin kontrol odaklılığı hakkında fikir veren işaretler muhakkak göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu bağlamda, elde edilen örneklerden çıkarılan sonuçlara göre bir işgören için çalışma hayatını sürdürdüğü iş ortamında esas olan; liderle tesis edilecek üst-ast ilişkisinde kabul edilebilir düzeyde etkili iletişim ve etkileşim ortamının yakalanabilmesidir. Böylesi bir ortamda, çalışanların iç kontrol odaklılık özellikleri sergilemesi halinde, dış kontrol odaklı işgörene göre lideriyle kuracağı etkileşimin düzeyine, sonuç değişkeni olarak psikolojik sermayesinin gelişimi açısından çok daha az önem atfettiği, dış kontrol odaklılar için ise lider üye etkileşim düzeyinin, kişisel özelliklerin gelişimine etkisi anlamında çok daha kıymetli olarak değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuca dair ipucu, iç kontrol odaklı bireylerin, ilişkileri de dahil hayatlarına ilişkin her hususun kontrolünün, kendilerinde olduğunu düşünmelerinde yatmaktadır. Şayet birey, psikolojik sermayesinin gelişiminin gerekli olduğuna inanıyorsa, lideriyle tesis ettiği etkileşimin bunda payı olmakla birlikte, esas olan öz değerlendirmesidir. Çünkü iç kontrol odaklı bir çalışan için esas sorumluluk kendisindedir. Yerine getirmekle yükümlü olunan işin, standartlara uygun yapılması adına, ihtiyaç halinde psikolojik sermaye özelliklerinin geliştirilmesi de dahil

tüm gerekliliklerin karşılanmasında tek yetkili, yine işgörendir. Bu durumda, araştırmayla ulaşılan düzenleyici etkinin yönü de değerlendirildiğinde; bir üst paragrafta ifade edildiği üzere örgütlerin, çalışanın kişisel özelliklerini, işe alım sürecinde anlamaya çalışmasının önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

- “Kontrol odağının, lider üye etkileşimi-akış deneyimi ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.” biçiminde ifade edilen “**Hipotez 6**”, çalışmayla elde edilen verilere göre desteklenmiştir. Bu bağlamda, çalışanın kontrol odaklılığının her düzeyinde (düşük, orta, yüksek), lider üye etkileşiminin akış deneyimi üzerindeki etkisinin, azalmakla birlikte aynı yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, verilerin toplandığı örgütsel alanda çalışanların, iç kontrol odaklı olması durumunda, lider üye etkileşiminin, bireyin akış deneyimi üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ancak azalma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Kontrol odağı kavramının, insanların yaşadıkları her olay ya da tecrübesine dair ileri sürdükleri sebeplere ilişkin farklılaşmadan ibaret olduğu kuramsal çerçevede dile getirilmiştir. Bu anlamda bazı işgören için yaşanan her olayın ve ulaşılan sonucun sebebi kendisidir. Diğer bazıları için ise dış faktörlere atıfta bulunmaktadır. Bir üst paragrafta ifade edilen sonucun yorumlanmasında da “sebeplere atıfta bulunulmaktadır”, açıklamasından yararlanılabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, dış kontrol odaklılar için kurulan etkili lider üye etkileşiminin, akış deneyimi üzerindeki etkisinin aynı yönlü olmak üzere, iç kontrol odaklılığın etkisine göre yüksek çıkması da bu bakış açısıyla uyumlu olarak görülmektedir. İç kontrol odaklıların, kendi şahsi deneyimi, kendisine has tecrübesi anlamına gelen akışı deneyimlemesinde, liderle kurulacak etkili etkileşimin önemi olmakla birlikte, düzenleyici anlamda kişilik özelliğinin dış kontrol odaklılar kadar yüksek etkide bulunmaması da bu pencereden açıklanabilir. Zira, iç kontrol odaklı birey için lideriyle kuracağı etkileşimin bireysel tecrübesine etkisi olmakla birlikte daha önemli olan, kendisinin akışı deneyimlemek ya da akışı tecrübe edemediği ortamda bulunmamak gibi şahsi tercihinin esas olması beklentisi, kabul edilebilir bir açıklama olarak değerlendirilmektedir.

- “Kontrol odağının lider üye etkileşimi-iş tatmini ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.” biçiminde ifade edilen “**Hipotez 7**”, araştırma kapsamında elde edilen verilere göre desteklenmiştir. Çalışma ile bireyin kontrol odaklılığının düzeyine (düşük,

orta, yüksek) göre lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifadeyle ilgi alanı olarak seçilen, örgütsel alanda çalışanların, iç kontrol odaklı olması durumunda, lider üye etkileşiminin, iş tatmini üzerindeki etkisinin azalma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Birçok araştırma sonucu, kendisini iç kontrol odaklı olarak tanımlayan işgörenin duygularını çok daha rahat ifade ettiklerini, kendilerine güven konusunda problem yaşamadıklarını, başkaları tarafından onaylanma ihtiyacının dış kontrol odaklılara göre çok daha düşük olduğunu, psikolojik ve fiziksel anlamda çok daha sağlıklı olduklarını (Basım ve diğ., 2010:147) göstermektedir. Söz konusu sonuçlardan yola çıkarak, lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde de kontrol odağının düzenleyicilik rolünün açıklanabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda diğer düzenleyicilik ilişkisini gösteren hipotezlere yönelik paylaşılan değerlendirmelerde de bahsedildiği üzere, bireysel yetkinliğine, sorun çözme kabiliyetine güvenen iç kontrol odaklılar için lideriyle geliştirdiği etkileşimin, iş tatmin tutumu üzerindeki etkisinin, aynı yönlü olmakla birlikte dış kontrol odaklılığa göre düşük çıkmasında da kendisine güvenin etkili bir faktör olduğu değerlendirilmektedir. İç kontrol odaklı bireyin, işinden ve lideriyle kurduğu etkileşimden memnunsu iş tatmin tutumunu sergilemesi, memnun değilse bu durumu düzeltmek ve iş tatmini için gereklilikler üzerine kafa yorması ve arzu edilen noktaya ulaşması ya da yaptığı işi değiştirmesi beklenmektedir. Dış kontrol odaklılar için ise bu ilişkideki etkinin daha yüksek olmasının nedeni, kendisini içinde bulunulan bağlama iç kontrol odaklılara göre çok daha bağımlı hissetmesinin, koşulları kendi lehine çevirme konusunda etkili bir faktör olduğuna inanmamasının payının olduğu düşünülmektedir. Kısaca dış kontrol odaklı birey, lideriyle etkili iletişiminin olduğu örgütsel alanda, iş tatmini anlamında iç kontrol odaklı çalışana göre daha yüksek seviyeyi yakalamaktadır. Ancak, aynı şekilde lideriyle etkili iletişiminin olmadığı noktada ise iç kontrol odaklılara göre çok daha az iş tatmin tutumu sergilemesi de madalyonun bir diğer yüzü olarak karşımızda durmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezlere ilişkin ulaşılan sonuçlar Tablo 8.1’de paylaşılmıştır.

Tablo 8.1. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER		SONUÇ
Hipotez 1	Lider üye etkileşiminin (LÜE) iş tatmini üzerinde aynı yönlü anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
Hipotez 2	Lider üye etkileşiminin (LÜE) akış deneyimi üzerinde aynı yönlü anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
Hipotez 3	Psikolojik sermayenin LÜE-iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü vardır.	Kısmen Desteklenmiştir.
Hipotez 4	Psikolojik sermayenin LÜE-akış deneyimi ilişkisinde aracılık rolü vardır.	Kısmen Desteklenmiştir.
Hipotez 5	Kontrol odağının LÜE-psikolojik sermaye ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.	Desteklenmiştir.
Hipotez 6	Kontrol odağının LÜE-akış deneyimi ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.	Desteklenmiştir.
Hipotez 7	Kontrol odağının LÜE-iş tatmini ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır.	Desteklenmiştir.

Örgütlerin faaliyet gösterdiği sahada, azalan kaynaklar ve kaynakları paylaşmak isteyen aktör sayısının gün geçtikçe çoğalması nedeniyle birbirleriyle rekabet düzeylerinin artması kaçınılmaz bir son olarak değerlendirilmelidir. Bu sebeple de örgüt yöneticilerinin, içinde buldukları çevrede rekabet avantajını yakalayabilmek ve örgütlerin varlığını idame ettirebilmek adına elindeki tüm kaynaklardan en yüksek verimi elde edecek şekilde yararlanması zorunludur. Bu amaca uygun olarak, örgütün ve yönetici kademesinin sahip olduğu beşerî sermayesinden en iyi şekilde yararlanabilmek adına gerekli tedbirleri alması elzemdir. Helfat ve Winter'ın (2011) da vurguladığı üzere rekabet üstünlüğü yaratacak her türlü kaynak titizlikle korunmalı ve bu kaynakların örgüt performansını yükseltmesine imkân sağlanmalıdır. Bu bağlamda, lider üye etkileşimi ve sonuç değişkeni olarak dikkate alınan, iş tatmini ve akış deneyimi ile söz konusu sonuç değişkenlerine etkisi olan çalışanın psikolojik sermayesiyle kontrol odaklılığının öncelikle değerlendirilmesi, iş sahasına göre ihtiyaç duyulan işgören özellikleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, kritik önem düzeyine

sahip hususlar olarak öngörülmektedir. İşgörene ait kişisel özelliklerin ve niteliklerin, doğru tespiti ve faaliyetlerin uygulanması aşamasında, birey yetkinliklerinin artırılması adına iş ortamında tesis edilmesi beklenen kaliteli lider üye etkileşiminin önemi, bu çalışma ile ortaya konmuştur. Araştırmayla lider üye etkileşiminin, iş tatmini ve akış deneyimi üzerindeki etkisi kanıtlanmış, aynı ilişkide psikolojik sermayenin aracı etkisi görgül olarak tespit edilmiştir. Yine çalışma kapsamında bir kişilik özelliği olarak kontrol odağının, modele alınan bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide, varlığı tespit edilen düzenleyicilik etkisi, bireysel faktörlerin ne derece belirleyici olduğu hakkında fikir edinilmesine katkı sağlamıştır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan hareketle, gelecekte yapılması muhtemel incelemeler için belirlenen öneriler, aşağıda sunulmuştur:

Lider üye etkileşiminin yazında ilgi duyulan ve işgörenin içinde bulunduğu etkileşim ile örgüte katkısını inceleyen bir konu olarak öne çıkması sebebiyle, işin icrasına ve bireysel tecrübeye etkisinin daha detaylı anlaşılabilmesinin önemli olduğu görülmüştür. Bu nedenle, lider üye etkileşiminin belirlenecek sonuç değişkenlerine etkisi yanında, aracı ve düzenleyici rolü üzerinde de durulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu tip çalışmaların, örgütler arası rekabet avantajının yakalanması ile işgören performansını açıklamakta yararlanan, çalışana ait tutum ve davranışların anlaşılabilmesi konusuna, katkı sunacağı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda lider üye etkileşiminin öncülleri, sonuçları, konuyla ilgili düzenleyici ve aracı değişkenler yardımıyla oluşturulacak modeller ve yapılacak çalışmalarla birlikte konunun çok boyutlu olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Özellikle bir örgüt için sahip olunan en değerli kaynak olması dolayısıyla, çalışan etkisinin oluşturulacak model kapsamında tespit edilmesi ve sonuçlarının anlaşılması, günümüz örgütleri için rakiplere karşı rekabet avantajını sağlayacak bir faktör olarak görülmektedir. Bu kapsamda kişisel özellik ve niteliklerin, örgütsel yapıya ilişkin değişkenlerle birlikte değerlendirilmesinin oldukça önemli olduğu açıktır. Örgütsel yapı, örgütsel yapının imkân tanıdığı lider üye etkileşimi ve bu süreçteki psikolojik sermaye ve kontrol odağı gibi bireysel faktörlerin, örgütsel işleyiş ve çıktılara etkisinin belirlenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmadaki temel eksiklik olarak ortaya çıkan, kontrol odağının düzenleyicilik rolüne ilişkin kısıtlı sonuçların ötesinde çok daha doğru neticeye ulaşabilmek adına, yalnızca ilgili role dönük kontrol odağının daha detaylı ölçümüne imkân veren bir ölçek vasıtasıyla araştırmanın tekrarlanması gerektiği değerlendirilmektedir.

Üzerinde çalışılan konu, nicel bir araştırma ile gerçekleştirilmiştir. Ancak model kapsamına alınan lider üye etkileşiminin çalışan davranışlarına etkisini daha iyi ve farklı açılardan görebilmek adına, nitel çalışmalara da yer verilmesinin gerekliliği de tespit edilmiştir. Dolayısıyla benzer değişkenlerle, farklı sektörlerde hem nitel hem de nicel çalışmalarla söz konusu araştırmanın yanlışlanmaya çalışılmasının ve çıkan sonuçların, bu duruma göre yeniden değerlendirilmesinin faydalı olacağı öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

- Abuhamdeh, S. (2020). Investigating the flow experience: Key conceptual and operational issues. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adamus, E. (2019). Flow at work: Factors determining the optimal experience at work. <http://nowystylgroup.com>, 06.03.2019.
- Ahearne, M., Mathieu, J. ve Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955.
- Agarwal, A., Datta, S., Blakebeard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. *Career Development International*, 17 (3), 208–230.
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D. ve Mittal, A. (2020). Leader–member exchange, work engagement and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11 (428), 423.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1 (25).
- Alexander, J., Bloom, J., Nuchols, B., (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33 (4), 505-520.
- Allen, D. G., Weeks, K. P. ve Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self monitoring, locus of control, proactive personality and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90, 980–990.
- Alliger, G. M. ve Williams, K. J. (1993). Using experience sampling methodology to study work in the field: A discussion and application examining task perceptions and mood. *Personnel Psychology*, 46, 525-549.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. CO: Westview Press.

- Anderson A., Hattie, J. ve Hamilton, R.J. (2005). Locus of control, self-efficacy, and motivation in different schools: Is moderation the key to Success? *Educational Psychology*, 25 (5), 517-535.
- Ann Chou, R.J. ve Robert, S.A. (2008). Workplace support, role overload, and job satisfaction of direct care workers in assisted living. *Journal of Health and Social Behavior*, 49 (2), 208-222.
- Armitage, C. J. ve Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.
- Arnould, E.J. ve Price, L.L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20, 39-68.
- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal N.L. ve Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Aryee, S. ve Chen, Z.X. (2006). Leader member exchange in a chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59 (7), 793-801.
- Ashby, J.S., Kottman, T. ve Draper, K. (2002). Social interest and locus of control: Relationship and implications. *The Journal of Individual Psychology*, 58 (1), 52-61.
- Aşan, Y. ve Özyer, A. (2008). Duygusal bağlılık ile iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 129-151.
- Avey, J. B. Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011). Meta analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2), 127-152.
- Avolio, B.J. ve Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw Hill.
- Bacanlı, H. (2000). *Gelişim ve öğrenme* (3.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baker, D.D. ve Ganster, D.C. (1985). Leader communication style: A test of average versus vertical dyad linkage models. *Group & Organization Studies*, 10, 242-259.
- Bakker, A.B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.

- Bakker, A.B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bakker, A.B. ve Van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1 (1), 47–65.
- Bakker, S. M. ve Llorens, G. S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7 (1), 1-22.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1995). *Exercise of personal and collective efficacy in changing societies*. (pp.1-45). New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1, 164-180.
- Bandura, A. ve Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- Basım, N. ve Harun, Ş. (2006). Kontrol odağının çalışanların nezaket ve yardım etme davranışlarına etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 159-168.
- Basım, H.N., Çetin, F. ve Meydan, C.H. (2009). Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kontrol odağının rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 57-69.

- Basım, H.N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (1), 145-165.
- Bassi, M. ve Fave, A. D. (2012). Optimal experience among teachers: New insights into the work paradox. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 146 (5), 533-554.
- Basu, R. (1991). *An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovation behavior* (Unpublished Ph.D. dissertation). Purdue University, Indiana.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ., S. (2010). Lider üye etkileşim modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlilik ve güvenilirlik analizi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10 (3), 1013-1039.
- Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *The Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Bauer, T. N., Green, S.G. ve Bauer, T.N. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Baydoğan, M. ve Dağ, İ. (2008). Hemodiyaliz hastalarındaki depresiflik düzeyinin yordanmasında kontrol odağı, öğrenilmiş güçlülük ve sosyotropi-otonomi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18 (3), 1-9.
- Bedeian, A. G. ve Armenakis A. (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24, 417-424.
- Bell, L.M. (1994). *Looking for passages through the glass ceiling: An empirical field investigation into the effects of gender, age and leader-member exchange relationships on the career progress and career perceptions of working professionals* (Unpublished Ph.D. dissertation). University of Cincinnati, Cincinnati.
- Berger, C.J. ve Schwab, D.P. (1980). Pay incentives and pay satisfaction. *Industrial Relations*, 19, 206-211.
- Berger, C.J. ve Tuttle, J.M. (1983). *The effects of fringe benefits on pay satisfaction*. Paper Presented at The Academy of Management Meetings, Dallas, TX.

- Blanc, Le, P. M., Jonge, J., ve Schaufeli, W. B. (2008). Job stress and occupational health. In N. Chmiel (Ed.), *An introduction to work and organizational psychology: A European Perspective* (pp. 148-177). New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Blau, P., (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bloch, C. (2002). Moods and the quality of life. *Journal of Happiness Studies*, 3, 101–128.
- Bluedorn, A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bouchard, T.J, Arvey, R.D., Keller, L.M. ve Segal, N.L. (1992). Genetic influences on job satisfaction: A reply to Cropanzano and James. *Journal of Applied Psychology*, 77, 89-93.
- Bouckenooghe, D., Zafar, A. ve Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: the mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Bussiness Ethics*, 129, 252-264.
- Branham, L., (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: Amacom.
- Brayfield, A.H ve Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Brayfield, A.H. ve Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (7), 754–770.
- Bretz R.D, Thomas, S.L. (1992). Perceived equity, motivation, and final-offer arbitration in major league baseball. *Journal of Applied Psychology*, 77, 280–287.
- Burçak, A. D. (2012). *İç denetim programının ergenlerin denetim odağı, öğrenilmiş güçlük ve savunma mekanizmalarını kullanma biçimi üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Canary, D. J., Cunningham, E. M. ve Cody, M. J. (1988). Goal types, gender, and locus of control in managing interpersonal conflict. *Communication Research*, 15 (4), 426-446.
- Cappelli, P. (1992). Examining managerial displacement. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 203.
- Carlyle, T. (1840). *The hero as divinity, odin, paganism: Scandinavian mythology*. On Heroes, Hero Worship & The Heroic in History: Six Lectures, London: James Fraser, 1-2.
- Carsten, J.M., Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Carver, C. S. (2006). Approach, avoidance, and the self-regulation of affect and action. *Motivation and Emotion*, 30 (2), 105-110.
- Carver, C.S. ve Scheier, M. F. (1996). *Perpectives on personality* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Cashman, J. (1975). *Empirical test of role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach* (Unpublished Ph.D. dissertation). University of Illinois, Illinois.
- Castleberry, S.B. ve Tanner, J.F. (1986). The manager-salesperson relationship: An exploratory examination of the vertical dyad linkage model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6, 29-37.
- Celsi, R.L., Rose, R.L. ve Leigh, T.W. (1993). An exploration of high-risk leisure consumption through skydiving. *Journal of Consumer Research*, 20 (1), 1-23.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6 (1), 69-83.
- Chang, E. C. (1998). Dispositional optimism and primary and secondary appraisal of a stressor: Controlling for confounding influences and relations to coping and psychological and physical adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (4), 1109-1120.

- Cheung, F., Tang, C. S. ve Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18 (4), 348-371.
- Cho, S., Ahn, S. ve Lee, K. (2007). *Relationship between organizational justice and organizational outcomes by combining transaction cost approach with social exchange theory*. Annual Meeting of the Southern Political Science Association, New Orleans.
- Cohen, S. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88 (1), 82–108.
- Coleman, D. F., Irving, G. P. ve Cooper, C. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 995-1001.
- Colombo, L. ve Zito, M. (2014). Demands, resources and the three dimensions of flow at work: A study among professional nurses. *Open Journal of Nursing*, 4, 255-264.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 3, 471-482.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J.F. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Crandall, V. C. ve Crandall, B. W. (1983). Maternal and childhood behaviors as antecedents of internal-external control perceptions in young adulthood. In H.M. Lefcourt (Ed.), *Research with the locus of control construct: Vol. 2. developments and social problems* (pp. 53-103). San Diego: Academic Press.
- Cropanzano, R. ve James, K. (1990). Some methodological considerations for the behavioral genetic analysis of work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 75, 433-439.
- Crouch, A. ve Yetton, P. (1988). Manager-subordinate dyads: Relationships among task and social contact, manager friendliness, and subordinate performance in management groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 65-82.

- Csikszentmihályi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihályi, M. (1988). *Optimal experience: Psychological studies of flow Consciousness*. New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihályi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihályi, M. (1993). *The evolving self*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihályi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Csikszentmihályi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54 (10), 821-827.
- Csikszentmihályi, M. (2000). Happiness, flow, and economic equality. *American Psychologist*, 55 (10), 1163-1164.
- Csikszentmihályi, M. ve LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (5), 815-822.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü: İş, güç. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 13 (3), 79-94.
- Çetin, F. (2008). *Kişilerarası ilişkilerde kendilik algısı, kontrol odağı ve kişilik yapısının çatışma çözme yaklaşımları üzerine etkileri: Uygulamalı bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45 (1), 121-137.
- Dağ, İ. (1990). *Kontrol odağı, stresle başa çıkma stratejileri ve psikolojik belirti gösterme ilişkileri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Dağ, İ. (1992). Kontrol odağı, öğrenilmiş güçlülük ve psikopatoloji ilişkileri. *Psikoloji Dergisi*, 7 (27), 1-9.

- Dağ, İ. (1999). The relationships among paranormal beliefs, locus of control and psychopathology in a Turkish college sample. *Personality and Individual Differences*, 26 (4), 723-737.
- Dağ, İ. (2002). Kontrol odağı ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenirlik ve geçerlik çalışması”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), 77-90.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role of making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Dansereau, F., Alutto, J.A. ve Yammarino, F.J. (1984). Theory testing in organizational behavior: The variant approach. New Jersey: Prentice-Hall.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı* (K. Tosun, Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları. (Orijinal Çalışma Basım Tarihi 1981).
- Davis-Blake, A. ve Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 385-400.
- Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266–280.
- Demerouti, E. ve Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). Hove: Psychology Press.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Sonentag, S. ve Fullager, C.J. (2010). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 275-295.
- Demerouti, E., Bakker, A., ve Fried, Y. (2012). Work orientations in the job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 2 (6), 557-575.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618–634.

- Dipboye, R.L., Smith, C.S. ve Howell, W.C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Donaldson, S.I. ve Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5 (3), 177-191.
- Dönmez, A. (1984). Belirli toplumsal durumların algılanmasında denetim odağının etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 143-158.
- Dönmez, A. (1986). Denetim odağı: Temel araştırma alanları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 259-280.
- Dreher, G.F., (1981). Predicting salary satisfaction of exempt employees. *Personnel Psychology*, 34, 579-589.
- Dyer, L. ve Theriault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61, 596-604.
- Du Plessis M., Waglay M. ve Becker J. R. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *Journal of Industrial Psychology*, 46 (1), 1–12.
- Duchon, D., Green, S. ve Taber, T. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38 (6), 1715–1759.
- Dutton, J. E., ve Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12 (1), 76-90.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42–51.

- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L. ve Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 755-775.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goal *Educational Psychologist*, 34 (3), 169-189.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41.
- Engeser, S. ve Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32 (3), 158-172.
- Ensher, E.A., Grant-Vallone, E.J. ve Donaldson, S.I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 53-72.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 659-676.
- Erdogan, B. ve Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Erdogan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 395-406.
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104-1120.
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 407-433). New York: Oxford University Press.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M.A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Estabrook, L. S., Bird, C. E. Ve Gilmore, F. L. (1990). Job satisfaction: Does automation make a difference? *Journal of Library Administration*, 13, 175–193.
- Estiri, M., Amiri, N.S., Khajeheian, D., Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: A study on effect of gender. *Eurasian Bussiness Review*, 8 (3), 267–284.
- Faiola, A. Newton, C., Pfaff, M. ve Smyslova, O. (2013). Correlating the effect of flow and telepresence in virtual worlds: Enhancing our understanding of user behavior in game based learning. *Computers in Human Behavior*, 29, 1113-1121.
- Fairhurst, G.T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monograph*, 60, 321-351.
- Fairhurst, G.T. ve Chandler, T.A. (1989). Social structure in leader-member exchange interaction. *Communication Monograph*, 56, 215-239.
- Farkas, A.J. ve Tetrick, L.E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the casual ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Fazey, D.M.A. ve Fazey, J.A. (2001). The potential for autonomy in learning: Perceptions of competence, motivation and locus of control in first-year undergraduate students. *Studies in Higher Education*, 26 (3), 345-361.
- Fenlason, K. J. ve Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2), 157-74.
- Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70, 777-781.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Peterson.

- Finneran, C. ve Zhang, P. (2003). A person-artifact-task (pat) model of flow antecedents in computer-mediated environments. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59 (4), 475-496.
- Fredrickson, B. L. ve Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13, 172–175.
- Fullagar, C. J. ve Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 595–615.
- Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., ve Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology*, 139 (1), 5-32.
- Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J. ve Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus of control: A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 820–833.
- Gardner, D. G. ve Pierce, J. L. (1998). Self esteem and self efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23 (1), 50-52.
- George, J. M. ve Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605-62.
- Gergen, K. J., Greenberg, M.S. ve Willis, R. H. (1980). *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72, 366-373.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 741-763.

- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organization commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Gohel, K. (2012). Psychological capital as a determinant of employee satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3 (36), 34-37.
- Gomez, R. (1998). Locus of control and avoidant coping: Direct, interactional and mediational effects on maladjustment in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 24, 325-334.
- Goldsmith, A.H., Veum, J.R. ve Darity, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, 35, 815-829.
- Goldsmith, A.H., Veum, J.R. ve Darity, W. (1998). Race, cognitive skills, psychological capital and wages. *Review of Black Political Economy*, 26, 13-22.
- Goodman, J.H., Cooley. E.L., Sewel, D.R. ve Leavitt, N. (1982). Locus of control and self-esteem in depressed, low income african-american women. *Community Mental Health Journal*, 30 (3), 259-269.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M.L. ve Snow, D. B. (2009). In the eyes of beholder transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (4), 353-367.
- Gottfredson, G.D, Holland, J.L. (1990). A longitudinal test of the influence of congruence: Job satisfaction, competency utilization, and counterproductive behavior. *Journal of Counseling Psychology*, 37, 389-398.
- Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. (1978). *Role making processes of leadership development*. Paper Presented at The American Association for The Advancement of Science Meeting, Washington, DC.
- Graen, G.B. (1989). *Unwritten rules for your career: 1.5 secrets for fast-track success*. New York: John Wiley & Sons.

- Graen, G.B. ve Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-166). Kent: Kent State University Press.
- Graen, G.B., Novak, M., ve Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G.B., Liden, R. ve Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 678-872.
- Graen, G.B., Orris, D., ve Johnson, T. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3, 395-420.
- Graen, G.B., Scandura, T.A. ve Graen, M.R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71, 484- 491.
- Graen, G.B. ve Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G.B. ve Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1991a). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3 (3), 33-48.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1991b). Partnership-making applies equally well to teammate sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships. *Journal of Management Systems*, 3 (3), 49-54.
- Graen, G.B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multilevel, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219- 247.
- Graen, G.B. ve Wakabayashi, M. (1994). Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 415-446). New York: Consulting Psychologist Press.

- Green, S. ve Liden, R. (1980). Contextual and attributional influences on control decisions. *Journal of Applied Psychology*, 65, 453-458.
- Green, S. ve Mitchell, T. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior in organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. ve Wiethoff, C. (2001). Organizational justice as Proaction and reaction: Implications for research and application. In Cropanzano R (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 271-302). New Jersey: Erlbaum.
- Gross, N., Mason, W. S. ve McEachern, A. W. (1958). Explorations in role analysis: Studies of the school superintendency role. *Administrative Science Quarterly*, 3 (4), 530-532.
- Güler, B.K. (2009). *Çalışma yaşamında davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Ankara: BRC Basım Matbaacılık.
- Hackman, R. ve Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, R.J. ve Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, R.J. ve Oldham, G.R. (1980). *Work design, reading mass*. Michigan: Addison-Wesley.
- Haga, W.J. (1976). Managerial professionalism and the use of organization resources. *American Journal of Economics and Sociology*, 35, 337-348.
- Hale, W. D., ve Cochran, C. D. (1987). The relationship between locus of control and self-reported psychopathology. *The Journal of Social Psychology*, 127, 31-37.

- Hasyim, W. ve Mangundjaya, W.L. (2018). The mediating role of psychological capital in the organizational climate and work engagement relationship. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 229, 990-999.
- Hayes, A. F. ve Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41 (3), 924-936.
- Haynie, J. J., Cullen, K. L., Lester, H. F., Winter, J. ve Svyantek, D. J. (2014). Differentiated leader–member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects. *Leadership Quarterly*, 25 (5), 912-922.
- Helfat, C. E. ve S. G. Winter (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32 (11), 1243–1250.
- Heneman, H.G. ve Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Heneman, H.G. ve Judge, T.A. (2000). Compensation attitudes. In Rynes SL, Gerhart B (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (pp. 61–203). San Francisco: Jossey-Bass.
- Henson, J. A. ve Beehr, T. (2018). Subordinates’ core self-evaluations and performance predict leader rated LMX. *Leadership Organizational Development Journal*, 39, 150–168.
- Ho, L.A. ve Kuo, T.H. (2010). How can one amplify the effect of e-learning? An examination of high-tech employees’ computer attitude and flow experience. *Computers in Human Behavior*, 26, 23-31.
- Hoffman, D.L. ve Novak, T.P. (2009). Flow online: Lessons learned and future prospects. *Journal of Interactive Marketing*, 23, 23-34.
- Hoffman, E. (2011). What was Maslow’s view of peak-experiences? Abraham Maslow’s take on bliss in everyday life. *Psychology Today*, <https://www.psychologytoday.com>.
- Hollander, E. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationship*. New York: Free Press.

- Hollander, E. (1980). Leadership and social exchange processes. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 103-118). New York: Plenum.
- Holtz, G. A. (1982). Nurses' aides in nursing homes: Why are they satisfied? *Journal of Gerontological Nursing*, 8, 265-271.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63 (6), 597-606.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: National Occupational Conference, Harper.
- Hou, S.T. ve Fan, H.L. (2013). The relationships among organizational belonging, flow experience, and positive behaviors of employees in a beauty salon organization. *Management Review*, 32, 131-136.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. ve Morgeson, F.P. (2007). Leader member exchange and citizenship behaviors: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277.
- İlgen, D. ve Feldman, J. (1983). Performance appraisal: A process focus. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp.141-197), Greenwich: JAI Press.
- İşcan Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Jaccard, J. ve Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression: Quantitative applications in the social sciences* (2nd ed.). California: Thousand Oaks.
- Jackson, S.A. (1992). Athletes in flow: A qualitative investigation of flow states in elite figure skaters. *Journal of Applied Sport Psychology*, 4 (2), 161-180.
- Jackson, S. A. ve Eklund, R. C. (2004). *The flow scales manual*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Jackson, S. A. ve Marsh, H. W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The flow state scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18, 17-35.

- Jacobs, T. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), 315-336.
- Janssen, O. ve Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 368-384.
- Ji, H., Zhao, X. ve Dang, J. (2023). Relationship between leadership-member exchange and flow at work among medical workers during the COVID-19: The mediating role of job crafting. *BMC Psychology*, 11, 162-169.
- Johnson, T. ve Graen, G.B. (1973). Organizational assimilation and role rejection. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 72-78.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8, 464-474.
- Judge, T.A. ve Hulin, C.L. (1990). *Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source casual analysis* (pp.1-46). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relation, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Judge, T.A, Locke, E. ve Durham, C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluation approach. *Research in Organizational Behaviour*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17-34.
- Judge, T. A., Erez, A. ve Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11 (2), 167-187.
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530-541.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. ve Thoresen, C.J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.

- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. ve Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley.
- Kahn, V. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45 (4), 321-349.
- Kalleberg, A.L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1), 124-143.
- Kasa, M. ve Hassan, Z. (2015). The role of flow between burnout and organizational citizenship behavior (OCB) among hotel employees in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (11), 199-206.
- Katerberg, R. ve Hom, P. (1981). Effects of within-group and between-group variation in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 66, 218-223.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, R. (1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-22.
- Katz, D., ve Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kaupila, O.-P. (2016). When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *Personnel Psychology*, 69 (2), 357-393.
- Kawabata, M., Mallet, C.J. ve Jackson, S. A. (2008). The Flow state scale-2 and dispositional flow scale-2: Examination of their factorial validity and reliability for Japanese adults. *Psychology of Sport and Exercise*, 9, 465-485.
- Kaye, B., Jordan-Evans, S., (2000). Retention: Tag, you're it! *Training and development-Alexandria-American Society for Training and Development*, 54 (4), 29-39.
- Keller, RT. (1983). Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors, and nonattitudinal factors. *Journal of Applied Psychology*, 68, 536-550.
- Keser, A. ve Bilir, B. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (3), 229-239.
- Kelin, K.J., Dansereau, F. ve Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection and analysis. *Academy of Management Review*, 19 (2), 195-229.

- Klonowicz, T. (2001). Discontented people: Reactivity of locus of control as determinants of subjective well-being. *European Journal of Personality*, 15 (1), 29-47.
- Kinicki, A. J. ve Vecchio, R. P. (1994). Influence on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), 75-82.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6th ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M. ve Singer, A.D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 79–88.
- Kozlowski, S.W. ve Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Köksal, F. (1991). *Denetim odağı ile saldırgan davranışlar arasındaki ilişkiler* (Yayınlamamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Küçük, B.A. (2022). Work flow experience in the light of leader-member exchange and person-job fit theories. *Psychological Reports*, 125 (1), 464-497.
- Labov, B., (1997). Inspiring employees the easy way. *Incentive*, 171 (10), 114-118.
- Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 44-61.
- Lawler, E.E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E.E. (1981). *Pay and organizational development*. Reading: Addison-Wesley.
- Le Blanc, P.M, J. De Jonge ve Schaufeli, W.B. (2008). Job stress and occupational health. In N. Chmiel (ed.), *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (pp.148-177). Oxford: Wiley–Blackwell.
- Le Blanc, P. M. ve González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between leader–member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *Leadership Quarterly*, 23 (3), 534-544.
- Lee, H.R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader member exchange and job satisfaction, organizational*

commitment and turnover intentions in the lodging Industry (Unpublished Ph.D. dissertation). State University, Blacksburg, Virginia.

- Lefcourt, H. M. (1992). Durability and impact of the locus of control construct. *Psychological Bulletin*, 112, 411-414.
- Levinger, G. ve Huesmann, L. R. (1980). An incremental exchange perspective on the pair relationship. In K. J. Gergen, M.S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 165-188). New York: Plenum Press.
- Lewin, K. (1943). Defining the field at a given time. *Psychological Review*, 50 (3), 292.
- Liao, P. (2006). EFL learners' beliefs about and strategy use of translation in English learning. *RELC Journal*, 37 (2), 191-215.
- Liao, S., Hu, D., Chung, Y. ve Chen, L. (2016). LMX and employee satisfaction: Mediating effect of psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 38 (3), 433-449.
- Liden, R. ve Graen, G.B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. ve Maslyn, J.M. (1993). *Scale development of a MDM measure of LMX*. Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Atlanta, GA.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Liden, R.C. ve Mitchell, T.R. (1989). Ingratiation in the development of leader-member exchanges. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 343-361). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Liden, R., Sparrow, R.T., ve Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-416.
- Liebert, M.L. ve Spiegler, M. D. (1990). *Personality strategies and issues*. California: Brooks/Cole Publishing.

- Linley, P.A ve Joseph, S. (2009). Applied Positive Psychology: A new perspective for professional practice. In P.A. Linley S. Joseph (Ed.), *Positive psychology in practice* (pp. 3-14). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Linton, R. (1936). *The Study of Man*. New York: Appleton-Century.
- Llorens, S., Salanova, M. ve Rodríguez, A. M. (2013). How is flow experienced and by whom? Testing the experience fluctuation model of flow among occupations. *Stress and Health*, 29, 125-137.
- Lofquist, L. H. ve Dawis, R. V. (1969). *Adjustments to work*. New York: Appleton-Century.
- Lord, R., Foti, R., ve Phillips, J. (1982). A theory of leadership categorization. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views* (pp. 104-121). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. ve Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personel Psychology*, 36, 857-866.
- Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W. ve Hamrick, F. L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11 (3), 287–307.
- Lu, H., While, A. ve Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211–227.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths for performance improvement. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. ve Jensen, S.M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.

- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. ve Li, W. (2005). The Psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*. 33, 321-349.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007a). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541–572.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F. ve Avolio, B.J. (2009). The point of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. ve Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Lutz, R.J. ve Guiry, M. (1994, February). Intense consumption experiences: Peaks, performances, and flows. *Winter Marketing Educators' Conference*, St. Petersburg, FL.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the produce and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99–128.
- Madden, T. J., Ellen, P. S. ve Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 3–9.

- Maeran, R. ve Cangiano, F. (2013). Flow experience and job characteristics: Analyzing the role of flow in job satisfaction. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 20 (1), 13-26.
- Maltzer, K. ve Renzl, B. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (5), 589-598.
- Manzano, Ö., Theorell, T. Harmat, L. ve Ullén, F. (2010). The psychophysiology of flow during piano playing, emotion. *American Psychological Association*, 10 (3), 301-311.
- Marion, R. (2002). *Leadership in education: Organizational theory for the practitioner*. Upper Saddle River: Pearson.
- Martin, J.J. ve Cutler, K. (2002). An exploratory study of flow and motivation in theater actors. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14 (4), 344-352.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. ve McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. ve Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69 (1), 67-121.
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A. ve Russo, S. D. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (2), 151-168.
- Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other’s effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697–708.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-239.
- Masten, A. S. ve Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74-88). Oxford, U.K.: Oxford University Press.

- Masten, A. S., Hubbard, J. J., Gest, S. D., Tellegen, A., Garmezy, N. ve Ramirez, M. (1999). Competence in the context of adversity: Pathways to resilience and maladaptation from childhood to late adolescence. *Development and Psychopathology*, 11, 143-169.
- Matta, F. K. ve Van Dyne, V. (2015). Leader-member exchange and performance: Where we are and where we go from here. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (pp. 157–173). New York: Oxford University Press.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. (2009). How does ethical leadership flow? Test of a trickledown model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- McCullough, M. E. ve Snyder, C. R. (2000). Classical sources of human strength: Revisiting an old home and building a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 1-10.
- McFarlin, D. ve Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- McGhee, P.E. ve Crandall, V.C. (1968). Beliefs in internal external control of reinforcement and academic performance. *Child Development*, 39, 91-102.
- Meindl, J. R., Erlich, S. B. ve Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Meydan, C.H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Mirfakhrai, M. H. (1991). Correlates of job satisfaction among academic librarians in The United States. *Journal of Library Administration*, 14, 117–131.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.

- Motowidlo, S.J., (1982). Relationship between self-rated performance and pay satisfaction among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 67, 209-213.
- Motowidlo, S.J., (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*, 68, 484–489.
- Mowday, R. T., Porter, L. ve Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Munir, I.S. ve Rahman, R.A (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.
- Nakamura, J. ve Csikszentmihalyi, M. (2005). The concept of flow. In Snyder, C.R. & Lopez, S.J. (Eds), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 89-105). Oxford: Oxford University Press.
- Nakamura, J. ve Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. In Snyder, C.R. & Lopez, S.J. (Eds), *Handbook of Positive Psychology* (pp.195-206). Oxford: Oxford University Press.
- Nakamura, J. ve Csikszentmihalyi, M. (2018). Flow, altered states of consciousness, and human evolution. *Journal of Consciousness Studies*, 25 (11), 102-114.
- Naumann, E. (1993). Organizational predictors of expatriate job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 24 (1), 61-80.
- Nešić, M., Srdić, V., Kovačević, J. ve Fratrić, F. (2014). The importance of study the concept of flow in sport. *Research in Physical Education, Sport and Health*, 3 (1), 143-150.
- Newton, T. ve Keenan, T. (1991). Further analysis of the dispositional argument in organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 76, 781-787.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. ve Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L. ve Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (8), 1057-1087.

- Nystrom, P.C. (1990). Organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 5, 296-312.
- Ocak, M., Güler, M. ve Basım, H.N. (2016). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumları üzerine etkisi: Bosnalı öğretmenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 113-130.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27 (3), 213-226.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 5 (7): 331-343.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. reading*. MA: Addison-Wesley.
- Ozolins, A.R. ve Stenstrom, U. (2003). Validation of health locus of control patterns in Swedish adolescent. *Adolescence*, 38 (152), 650-658.
- Ören, N. (1991). Denetim odağı ve kendini kabul arasındaki ilişkiler. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1 (2), 20-28.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 43- 70.
- Paik, Y. (2016). Multilevel conceptualization of leader–member exchange processes: A comprehensive review. *Social Behavior and Personality*, 44 (3), 401-414.
- Paik, Y. ve Lee, E.S. (2022). Individual variation in responding to leader–member exchange differentiation: The moderating roles of internal locus of control and self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29 (4), 500-516.
- Panebianco-Warrens, C. (2014). Exploring the dimensions of flow and the role of music in professional ballet dancers. *Journal of Music Research in Africa*. 11 (2), 58-78.
- Parkes, K. R. (1984). Locus of control, cognitive appraisal, and coping in stressful episodes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 655–668.
- Patrick, P.K.S. (1984). Organizational strategies: Promoting retention and job satisfaction. *Family and Community Health*, 6 (4), 57-67.

- Perschel, A. (2010). Work-life flow: How individuals, zappos, and other innovative companies achieve high engagement. *Global Business and Organizational Excellence*, 29 (5), 17-30.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Peterson, S. ve Luthans, F. (2003). The positive impact of development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 26-31.
- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B.J. ve Walumbwa, F.O. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64 (2), 427-450.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Phares, E. J. (1957). Expectancy changes in skill and chance situations. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54 (3), 339-342.
- Phares, E.J. (1991). *Introduction to personality* (3rd ed.). New York: Longman.
- Pillai, R. ve Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 144-159.
- Polatçı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2019). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: Taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2 (1), 12-30.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (6), 1361-1368.
- Procci, K., Singer, A.R., Levy, K.R. ve Bowers, C. (2012). Measuring the flow experience of gamers: An evaluation of the DFS-2. *Computers in Human Behavior*, 28, 2306-2312.

- Prussia, G.E., Anderson, J.S., Manz, C.C. ve Wiley, J. (2009). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (5), 523-538.
- Quade, M. J., McLarty, B. D. ve Bonner, J. M. (2020). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*, 73 (8), 1157-1181.
- Quinn, D. L. (2001). *Factors influencing staff satisfaction in a long-term care facility* (Unpublished Ph.D. dissertation). Capella University, Minneapolis.
- Quinn, R.P., Staines, G.L. and McCullough, M.R. (1974). *Job satisfaction: Is there a trend?* Washington, DC: Department of Labor.
- Rachel C., Gretchen, R. V. ve James, B. A. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (3), 227-240.
- Radstaak, M., ve Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 1–11.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve Pina, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65 (3), 429-437.
- Rhodes, T. N. ve Clinkinbeard, S. S. (2013). College students and binge drinking: Exploring the relationship between control and intention on behavior. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 9, 24–44.
- Rich, G.J. (2016). Flow and optimal experience: Methodological implications for internationalizing and contextualizing a positive psychology concept. *Vestnik Rossiyskogo University Journal*, 2, 1-17.
- Ridolphi, J. ve Seers, A. (1984). Leader behavior versus leader member exchange: A competitive test. In R. G. Flood (Ed.), *Proceedings of the southeast American institute for decision sciences* (pp. 142-144). Williamsburg: Southeast Section American Institute for Decision Sciences.
- Robbins, S.P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Robert, V. ve Vandenberghe, C. (2020). Locus of control and leader member exchange: A dimensional, contextualized, and prospective analysis. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-14.
- Rodriguez-Sanchez, A., Salanova, M., Cifre, E. ve Schaufeli, W.B. (2011). When good is good: A virtuous circle of self efficacy and flow at work among teachers. *International Journal of Social Psychology*, 26, 427-441.
- Rogatko, T. P. (2009). The influence of flow on positive affect in college students. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 10 (2), 133-148.
- Ronan, W.W. ve Organt, G.I. (1973). Determinants of pay and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, 26, 503-520.
- Rossier, J., Dahourou, D. ve Mccrae, R. R. (2005). Structural and mean level analysis of the five-factor model and locus of control: Further evidence from Africa. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36, 227-246.
- Rotter, J.B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), 1-28.
- Rousseau, D.M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23, 521-540.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000). Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2008). A self determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian Psychology*, 49 (3), 186-193.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224–253.
- Scandura, T. ve Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 428-436.

- Scandura, T. (1995). *Leader-member exchange model of leadership and fairness issues* (Unpublished manuscript). University of Miami, Miami.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schaefer, J. A. ve Moos, R. H. (1996). Effects of work stressors and work climate on long-term care staff's job morale and functioning. *Research in Nursing & Health*, 19, 63-73.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. ve Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33 (5), 464-481.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demand-resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamic*, 46, 120-132.
- Schiemann, W.A. (1977). *Structural and interpersonal effects on patterns of managerial communications: A longitudinal investigation* (Unpublished Ph.D. dissertation). University of Illinois, Illinois.
- Schiemann, W.A. ve Graen, G.B. (1984). *Structural and interpersonal effects in patterns of managerial communication* (Unpublished manuscript). University of Cincinnati, Cincinnati.
- Schmidt, J. (2010). *Flow in education*. In International Encyclopedia of Education (pp.605-611). Illinois: Northern Illinois University.
- Schmidt, K.H. ve Diestel, S. (2015). Self control demands: From basic research to job related applications. *Journal of Personnel Psychology*, 14, 49-60.
- Schneider, B. ve Dachler, P.H. (1978). A note on the stability of the job description index. *Journal of Applied Psychology*, 63, 650-653.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 1-31). Greenwich: JAI Press.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250-263.

- Schriesheim, C.A. ve Gardiner, C.C. (1992). *An exploration of the discriminant validity of the leader-member exchange scale (LMX 7) commonly used in organizational research*. Paper presented at the Southern Management Association Meeting, New Orleans, LA.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63–113.
- Schwab, D.P. ve Wallace, M.S. (1974). Correlates of employee satisfaction. *Industrial Relations*, 13, 78-87.
- Schyns, B. (2006). Are group consensus in leader–member exchange (LMX) and shared work values related to organizational outcomes? *Small Group Research*, 37 (1), 20-35.
- Science Research Associates (1973). SRA attitude survey.
- Scott, S. (1993). *The Influence of climate perceptions on innovation behavior* (Unpublished Ph.D. dissertation). University of Cincinnati, Cincinnati.
- Searle, B., Bright, E.H. ve Bochner, S. (2001). Helping people to sort it out: The role of social support in the job strain model. *Work and Stress*, 15 (4), 328-346.
- Seers, A. (1981). *A dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of characteristic (JC) enhancement and leader-member exchange (LMX) offer to all members* (Unpublished Ph.D. dissertation). University of Cincinnati, Cincinnati.
- Seers, A. ve Graen, G.B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior & Human Performance*, 33, 283-306.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Seligman, M.E.P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E.P. ve Csikszentmihályi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1): 5-14.

- Shalley, C. E. ve Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shalley, C.E., Zhou, J. ve Oldman, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Shaver, K.H. ve Lacey, L.M. (2022). Job and career satisfaction among staff nurses: Effects of job setting and environment. *The Journal of Nursing Administration*, 33 (3), 166-172.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. ve Gupta, N., (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525.
- Sheldon, K. M., Prentice, M. ve Halusic, M. (2015). The experiential incompatibility of mindfulness and flow absorption. *Social Psychological and Personality Science*, 6, 276- 283.
- Sheng, X., Wang, Y., Hong, W., Zhu, Z. ve Zhang, X. (2017). The curvilinear relationship between daily time pressure and work engagement: The role of psychological capital and sleep. *International Journal of Stress Management*, 26 (1), 25–35.
- Shimazu, A., Shimazu, M. ve Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94, 449-456.
- Sığrı, Ü. ve Basım, H.N. (2006). İşğörenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (6), 131-154.
- Sidorová, D. (2015). *Well-being, flow experience and personal characteristics of individuals who do extreme sports as serious leisure* (Unpublished Ph.D. dissertation). Masaryk University, Czechia.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F.M., Anderson, N.R. ve Mohamed, R. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 59-76.

- Singh, A.P. ve Pestonjee, D.M. (1974). Supervisory and job satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*, 9 (3), 407-416.
- Singh, G. ve Malik, N. (2017). Study of dimensions of flow state of badminton players. *Journal of Indonesian Physical Education and Sport*, 3 (1), 10-18.
- Sitkin, S. B. ve Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38 (6), 1573-1592.
- Siyal, S. ve Peng, X. (2018). Does leadership lessen turnover? The moderated mediation effect of leader–member exchange and perspective taking on public servants. *Journal of Public Affairs*, 18 (4), e1830.
- Smith, F. J. (1976). The Index of organizational reactions (IOR). *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 6, 12-65.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. ve Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M. ve Higgins, R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321-335.
- Snyder, C.R. ve Lopez, S.J. (2007). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Snyder, R.A., Williams, R.R. ve Cashman, J.F. (1984). Age, tenure, and work perceptions as predictors of reactions to performance feedback. *Journal of Psychology*, 116, 11-21.
- Sparrowe, R.T. (1994). Empowerment in the hospital industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17 (3), 51-73.
- Sparrowe, R.T. ve Liden, R.C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50 (4), 505-535.

- Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employees' locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482–497.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage.
- Spisak, B.R., Nicholson, N. ve van Vugt, M. (2011). Leadership in organizations: An evolutionary perspective. In G. Saad (Der.), *Evolutionary psychology in the business sciences* (pp. 165–190). New York: Springer.
- Spreitzer, G.M. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Staw, B.M. ve Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. ve Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 501-524.
- Stajkovic, A. S. ve Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Steele, J. P. ve Fullagar, C. J. (2009). Facilitators and outcomes of student engagement in a college setting. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143, 5–27.
- Steers, R. ve Mowday, R. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-82.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6, 125-142.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 141-165.

- Sun, Ö. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü* (Yayınlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- Sutton, A. (2014). *Work psychology in action*. London: Red Globe Press.
- Sürücü, L. ve Şeşen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, 114-132.
- Sürücü, L. (2021). Lider üye etkileşimi: Literatür taraması. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 17 (1), 257-277.
- Şara, P. (2012). *Sınıf öğretmen adaylarının öğrenme ve ders çalışma stratejileri, problem çözme becerileri ve denetim odağı düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Taber, T.D ve Alliger, G.M. (1995). A task level assessment of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 101-121.
- Tanskanen, J., Makela, L. ve Viitala, R. (2019). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 20 (4), 1217-1240.
- Tellegen, A. ve Atkinson, G. (1974). Openness to absorbing and self-altering experiences (absorption). A trait related to hypnotic susceptibility. *Journal of Abnormal Psychology*, 83 (3), 268-277.
- Tierney P. (1992). *The contribution of leadership, supportive environment and individual attributes to creative performance: A quantitative field study* (Unpublished Ph.D. dissertation). University of Cincinnati, Cincinnati.
- Tierney, P., Farmer, S. M. ve Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Tobacyk, J. J., Nagot, E. ve Miller, M. (1988). Paranormal beliefs and locus of control: A multidimensional examination. *Journal of Personality Assessment*, 52, 241-246.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.

- Tomer, J. (2003). Personal capital and emotional intelligence an increasingly important intangible source of economic growth. *Eastern Economic Journal*, 29 (3), 453-470.
- Toor, S. ve Ofori, G. (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), 4-24.
- Trevino, L.K. ve Webster, J. (1992). Flow in computer-mediated communication: Electronic mail and voice mail evaluation and impacts. *Communication Research*, 19 (5), 539-573.
- Turan, N. (2019). Akış deneyimi üzerine genel bir literatür taraması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 181-199.
- Turan, N. ve Pala, O. (2021). Çalışmada akış deneyim ölçeğinin (ÇADÖ) Türkçe uyarlaması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 76 (1), 387-404.
- Turban, D.B., Jones, A.P. ve Rozelle, R.M. (1990). Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate. *Motivation and Emotion*, 14, 215-233.
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952–1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 1007–1021.
- Twenge, M.J., Zhang, L. ve Im, C. (2004). It's beyond my control: A cross temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review*, 8 (3), 308-319.
- Uhl-Bien, M. ve Graen, G.B. (1992). Self-management and team-making in cross-functional work teams: Discovering the keys to becoming an integrated team. *Journal of High Technology Management*, 3, 225-241.
- Uhl-Bien, M. ve Graen, G.B. (1993a). Leadership-making in self-managing professional work teams: An empirical investigation. In K.E. Clark, M.B. Clark & D.P. Campbell (Eds.), *The impact of leadership* (pp. 379-387). New Jersey: Leadership Library of America.
- Uhl-Bien, M. ve Graen, G.B. (1993b). *Toward a contingency model of empowerment: Contribution of self-management empowerment and leadership-making empowerment to uni-functional and multi-functional professional work unit*

performance. Paper presented at the National Academy of Management Meeting, Atlanta, GA.

Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 170-182.

Ünvar, A. (2012). *Gerçeklik kuramına dayalı psiko-eğitim programının lise öğrencilerinin denetim odağı ve yılmazlık düzeyi üzerindeki etkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Van Der Zee, K., Bunk, B. ve Sanderman, R. (1997). Social support, locus of control, and psychological well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1842-1859.

Vasudevan, D. (1993). *Developing a model for predicting the career intentions of undergraduate engineering students* (Unpublished Ph.D. dissertation). University of Cincinnati, Cincinnati.

Vecchio, R. P. (1982). A further test of leadership effects due to between-group and within-group variation. *Journal of Applied Psychology*, 67, 200-208.

Vecchio, R.P. ve Gobdel, B.C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.

Vidarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B. ve Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), 849-861.

Vroom, V.H. ve Mann, F.C. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13, 125-140.

Vroom, H.V. (1964). *The determination of job satisfaction work and motivation*. New York: John Wiley.

Wakabayashi, M. ve Graen, G. (1984). The Japanese career progress study: A seven-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.

Wakabayashi, M., Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1990). Generalizability of the hidden investment hypothesis among line managers in five leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43, 1099-1116.

- Wallston, K. A., Wallston, B. S., Smith, S. ve Dobbins, C. J. (1987). Perceived control and health. *Current Psychological Research and Reviews*, 6 (1), 5- 25.
- Walumbwa, F.O., Cropanzano, R. ve Goldman, B.M., (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64, 739-770.
- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B. ve Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), 4-24.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2), 204–213.
- Wang, H., Law, K.S., Wang, D.X., ve Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and follower's performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wang, Q., Bowling, N. A. ve Eschleman, K. J. (2010). A meta-analytic examination of work and general locus of control. *Journal of Applied Psychology*, 95, 761–768.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Webster, W. E. (1994). *Voices in the hall: High school principals at work*. Lexington: Easy Chair Books.
- Webster, J. R. ve Beehr, T. A. (2013). Antecedents and outcomes of employee perceptions of intra-organizational mobility channels. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 919–941.
- Weiner, N. (1979). A comparison of two models of pay satisfaction. *Academy of Management Proceedings*, 221-225.
- Weiner, N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two models. *Personnel Psychology*, 33, 741-757.

- Weiss, D.J., Dawis, R., England, G ve Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Williams, E.A., Scandura, T.A., Pissaris, S. ve Woods, J.M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (7), 1000-1015.
- Woolley, L., Caza, A. ve Levy, L., (2010). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), 438-448.
- Wortman, C. ve Linsenmeier, J. (1977). Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 133-178). Chicago: St. Clair.
- Wright, T.A. ve Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338-351.
- Wu, J.J. ve Chang, Y.S. (2005). Towards understanding members' interactivity, trust, and flow in online travel community. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (7), 937-954.
- Xu, J., Chen, S. ve Huang, D. (2016). Transforming psychological capital and flow experience of r&d employees into performance. In *2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 1697-1705.
- Yağışan, N., Sünbül, A.M. ve Yücalan, Ö.B. (2007). Müzik bölümü öğrencilerinin benlik imgeleri ve denetim odaklarının incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 243-262.
- Yaşar, O. (2011). *Karar verme stili öncülleri: Savunma sanayinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Yeşilyaprak, B. (1988). *Lise öğrencilerinin içsel ya da dışsal denetimli oluşlarını etkileyen etmenler* (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yeşilyaprak, B. (2004). *Denetim odağı, eğitimde bireysel farklılıklar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Yousef, D.A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19 (2), 184-194.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. F. (2009). An integrated model of psychological capital in the workplace. In P.A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 277-288). Oxford: Oxford University Press.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Zalesny, M.D. ve Graen, G.B. (1987). Exchange theory in leadership research. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wanderer (Eds.), *Handbook of leadership* (pp. 714-727). Stuttgart: C.E. Paeschel, Verlag.
- Zekioğlu, A., Tekingündüz, S. ve Sünbül, Ö. (2017). The validity and reliability study of Turkish version of work-related flow inventory (WOLF). *Sanitas Magisterium*, 3, 61-67.
- Zhang, X. ve Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107-128.
- Zhao, Z. ve Hou, J. (2009). The study on psychological capital development of intrapreneurial team. *International Journal of Psychological Studies*, 1 (2), 35-40.
- Zhou, J., Shin, S. J. ve Cannella, A. A. (2008). Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: Interactive effects of threat–opportunity perception, access to resources, and support for creativity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (4), 397-421.

EKLER

Ek.1 Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Burak KIRCA'nın Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Doktora Programı kapsamında icra ettiği tez çalışması için hazırlanmıştır. Kısa sürede cevaplanabilecek sorulardan oluşmaktadır. Ankete verilecek cevaplar sadece araştırma maksadıyla kullanılacaktır. **Ankete hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan, size yöneltilen sorular hakkındaki görüş ve düşüncelerinizdir.** Sorulara cevap verirken **olması gerekeni değil, olanı belirtmeniz** doğru sonuçlara ulaşılması bakımından son derece önemlidir. Değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi maksadıyla **lütfen tüm sorulara cevap verdiğinizden emin olunuz.** Sonuçların istatistiksel kurallara uygun olarak değerlendirilerek yorumlanacak olması sebebiyle, **ankete kimlik bilgisi yazmanız istenmemektedir.** Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak istemeniz durumunda, aşağıdaki adrese e-posta gönderebilirsiniz.

Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederiz.

Burak KIRCA - Prof. Dr. Nejat BASIM

Bitirdiğiniz

Yaşınız :

Cinsiyetiniz: E () K ()

Çalışma Yaşamındaki Toplam Çalışma Süreniz

(Yıl olarak ve eğer çalışma süreniz 1 yılın altında ise 1

yıl olarak belirtiniz):

Eğitim durumunuz: İlköğretim ()

Lise ()

Ön Lisans ()

Lisans ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

Kurumda Çalıştığınız Süre (yıl olarak):

Kurumda çalıştığınız birim:

İstihdam Şekli

Memur: ()

İşçi: ()

LİDER ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ (LÜEÖ)

Md. Nu.	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
1.	Amirimi insan olarak severim.					
2.	Amirim herkesin arkadaş olmak isteyeceği türden bir kişidir.					
3.	Amirim birlikte çalışılması çok keyifli bir insandır.					
4.	Amirim, işle ilgili eylemlerimde o konu hakkında tam bilgisi olmasa dahi beni bir üst yöneticiye karşı savunur.					
5.	Şayet başkaları işle ilgili üstüme gelecek olsa, amirim beni savunur ve korur.					
6.	Şayet iyi niyetle istemeden bir hata yapmışsam, amirim diğer çalışanlara karşı beni savunur.					
7.	Amirim için iş tanımında yer alan görevlerin ötesine geçen işleri de yaparım.					
8.	Amirim için organizasyon içindeki hedeflerine ulaşması için normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye gönüllü olurum.					
9.	Amirim için elimden gelen en fazlasını yapmaktan gocunmam.					
10.	Amirim için yaptığım işle ilgili bilgisi beni etkiler.					

11.	Amirimin iş konusundaki bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım.					
12.	Amirimin mesleki becerilerine hayranım.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ (İTÖ)

Md. Nu.	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
1.	Şu anki işimden oldukça memnunum.					
2.	Çoğu günler işime hevesle giderim.					
3.	İşteki her günüm bitmeyecek gibi gelir.					
4.	İşimi eğlenceli bulurum.					
5.	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.					

PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ (PSÖ)

Md. Nu.	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
1.	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.					
2.	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.					
3.	Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.					
4.	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
5.	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
6.	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
7.	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.					
8.	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.					
9.	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.					
10.	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.					
11.	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.					
12.	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
13.	İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.					
14.	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
15.	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.					
16.	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
17.	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.					

18.	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.					
19.	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.					
20.	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.					
21.	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim					
22.	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.					
23.	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.					
24.	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					

AKIŞ DENEYİMİ ÖLÇEĞİ (ADÖ)

Md. Nu.	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
1.	Çalışırken başka bir şey düşünmem.					
2.	Kendimi işime kaptırırım.					
3.	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
4.	Tamamıyla yaptığım işe odaklanırım.					
5.	İşim kendimi iyi hissettirir.					
6.	İşimi çok büyük bir zevkle yaparım.					
7.	İşimi yaparken kendimi mutlu hissederim.					
8.	Çalışırken kendimi neşeli hissederim.					
9.	Eğer daha az ücret alsaydım bu işi yine de yapardım					
10.	Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi fark ediyorum					
11.	Çalışıyorum çünkü çalışmayı seviyorum					
12.	İşimle ilgili bir şeye çalışırken kendim için çalışıyorum					
13.	Motivasyonumu sonunda elde edeceğim ödüllerden değil, işi yaparken elde ediyorum					

ÖZ KENDİLİK DEĞERLENDİRMESİ ÖLÇEĞİ İÇİNDE KONTROL ODAĞI ALT BOYUTU

Md. Nu.	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
1.	Genel anlamda kendimden memnunum.					
2.	Yeteneklerim konusunda şüphelerim var.					
3.	Yaşamımda olacaklar konusunda karar verebilirim.					