KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞE ADANMIŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: KAYSERİ İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BUSE YILDIZ KOÇER

DANIŞMAN
DOÇ. DR. İBRAHİM DURAK



2025

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞE ADANMIŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KAYSERİ İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Buse YILDIZ KOÇER

Danışman
Doç. Dr. İbrahim DURAK

Jüri Üyeleri
1. Doç. Dr. İbrahim DURAK
2. Prof. Dr. Mustafa DEMİRCİ
3. Doç. Dr. Yasemin KAYA

Ekim 2025
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

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

Buse YILDIZ KOÇER

İmza

	TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU	Doküman No	FR-287
		İlk Yayın Tarihi	8/02/2022
		Revizyon Tarihi	-
		Revizyon No	0
		Sayfa No	ii/1

T.C.
Kayseri Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi
Program Adı : Yüksek Lisans
Tez Başlığı : Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İli Örneği Mobilya Sektörü Örneği

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 81 sayfalık kısmına ilişkin 23/10/2025 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı**: % 21'**tür.

Uygulanan filtrelemeler:

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

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

Gereğini bilgilerinize arz ederim. …./…./……..

Danışman	Öğrenci
Doç. Dr. İbrahim DURAK	Buse YILDIZ KOÇER
İmza	İmza

KILAVUZA UYGUNLUK

" Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İli Örneği Mobilya Sektörü Örneği " başlıklı Yüksek Lisans Tezi Tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan	**Tez Danışmanı**
Buse YILDIZ KOÇER	Doç. Dr. İbrahim DURAK
İmza	İmza

İnsan Kaynakları Yönetimi ABD Başkanı V.

Doç. Dr. Ebru SÖNMEZ KARAPINAR

İmza

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. İbrahim DURAK danışmanlığında Buse YILDIZ KOÇER tarafından hazırlanan "Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İli Örneği Mobilya Sektörü Örneği." başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

07/11/2025

JÜRİ:

Danışman	**: Doç. Dr. İbrahim DURAK**	İmza
Üye	**: Prof. Dr. Mustafa DEMİRCİ**	İmza
Üye	**: Doç. Dr. Yasemin KAYA**	İmza

ONAY:

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

……. /……../ ……

Doç. Dr. Ahmet TERZİ

İmza

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ / TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, sabrıyla her aşamada desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. İbrahim DURAK'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tez sürecim boyunca bana destekleyen kıymetli eşim Eray SÖĞÜT'e ve eğitim hayatım boyunca beni her zaman destekleyen, sabır ve anlayışlarıyla yanımda olan sevgili aileme ve dostlarıma minnettarım. Bu sürecin her aşamasında yanımda olan herkese sonsuz teşekkürler.

Buse YILDIZ KOÇER, Kayseri, 2025

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞE ADANMIŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KAYSERİ İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Buse YILDIZ KOÇER
Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Ekim 2025
Danışman: Doç. Dr. İbrahim DURAK

ÖZET

Değişen ve küreselleşen dünyaya bakıldığında örgütler için sürdürülebilir olmanın ve kar sağlamasının en büyük faktörünün insan kaynağı olduğu gözlemlenebilmektedir. Örgütler var olan insan kaynağından maksimum fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Bahsedilen bu faydayı sağlamanın çeşitli etkenleri vardır. Bu etkenlerden biri de lider-üye etkileşimidir. Çalışanlar, takım çalışmasının olduğu örgütlerde birim sorumlularını lider olarak algılamaktadırlar. Lider-üye etkileşiminin etki ettiği birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri örgütler için de önemli olan çalışan performansı kavramıdır. Yapılan çalışmalara da bakıldığında lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerinde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar liderleri ile olan etkileşimleri sonucunda göstermiş oldukları performanslarında değişim göstermektedirler. Lider-üye etkileşiminin etkilediği kavramlardan bir diğeri de işe adanmışlık kavramıdır. Çalışanlar işlerine adandığı taktirde yüksek performans göstermektedirler. Çalışanların liderleri ile olan ilişkileri de işe adanmışlık düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Liderlerin üyeleri ile kurmuş oldukları etkileşim düzeyinin hem çalışan performansına hem de işe adanmışlık düzeyine etki edeceği düşünülmektedir. Bu nedenden dolayı hem kamu hem de özel sektörde lider üye etkileşimini arttırılmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, lider- üye arasındaki etkileşimin işe adanmışlık ve çalışan performansı kavramları üzerindeki etkilerini tespit etmektedir. Bu doğrultuda Kayseri ilinde, mobilya sektöründe faaliyet gösteren 358 çalışana ulaşılarak anket yoluyla verilere ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda, lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu ve lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, İşe Adanmışlık, Çalışan Performansı

THE EFFECT OF LEADER-MEMBER INTERACTION AND JOB COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: KAYSERI PROVINCE EXAMPLE

Buse YILDIZ KOÇER
Kayseri Üniversity Institute of Graduate Education
Master Thesis, October 2025
Thesis Advisor: Doç. Dr. İbrahim DURAK

ABSTRACT

Looking at the changing and globalizing world, it can be observed that human resources are the most important factor in organizations' sustainability and profitability. Organizations aim to maximize the benefits of their existing human resources. There are various factors contributing to this benefit. One of these factors is leader-member interaction. In organizations where teamwork is prevalent, employees perceive their department heads as leaders. Leader-member interaction influences many factors. One of these is employee performance, which is also important for organizations. Studies have shown that leader-member interaction has an impact on employee performance. Employees demonstrate changes in their performance as a result of their interactions with their leaders. One of the concepts influenced by leader-member interaction is work engagement. Employees achieve high performance when they are dedicated to their work. The relationship between employees and their leaders is also thought to influence their level of work engagement. The level of interaction leaders establish with their members is believed to impact both employee performance and work engagement. Therefore, increasing leader-member interaction in both the public and private sectors is believed to be beneficial. The purpose of this study is to determine the effects of leader-member interaction on work engagement and employee performance. Data were collected through a survey conducted with 358 employees operating in the furniture industry in Kayseri. The study concluded that leader-member interaction has a significant and positive impact on work engagement and that there is a significant and positive relationship between leader-member interaction and employee performance.

Keywords: Leader-Member Interaction, Job Commitment, Employee Performance

İÇİNDEKİLER

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN VE İŞE ADANMIŞLIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK ..... **i**
TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU ii
KILAVUZA UYGUNLUK iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI iv
ÖN SÖZ / TEŞEKKÜR v
ÖZET vi
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER viii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
TABLOLAR LİSTESİ xiv
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞE ADANMIŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ: KAYSERİ İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

1.1. Lider- Üye Etkileşimi 5
1.2. Liderlik Kavramı 5
1.3. Liderlik Vasıfları ve Liderliğin Evrimi 7
1.3. Lider Yönetici Farkları 7
1.4. Liderlik Tarzları 8
1.4.1. Otokratik Liderlik 9
1.4.2. Demokratik Liderlik 9
1.4.3. Vizyoner Liderlik 10
1.4.4. Öğretimsel Liderlik 10
1.4.5. Kültürel Liderlik 11
1.4.6. Etik Liderlik 11
1.4.7. Paylaşılan Liderlik 12
1.4.8. Takım Liderliği 12

1.4.9. Destekleyici Liderlik 13
1.4.10. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik 13
1.4.11. Serbest Liderlik 14
1.4.12. Babacan Liderlik 14
1.4.13. Başarı Odaklı Liderlik 14
1.4.14. Çok sesli liderlik 15
1.4.15. Dönüşümcü liderlik 15
1.4.16. Duygusal Liderlik 15
1.4.17. Ekip Odaklı Liderlik 15
1.4.18. Enstrümantal (Araçsal) Liderlik 15
1.4.19. Entelektüel Liderlik 16
1.4.20. Görev Odaklı Liderlik 16
1.4.21. Güçsüz Liderlik 16
1.4.22. İnsan Odaklı Liderlik 16
1.4.23. Katılımcı Liderlik 16
1.4.24. Kendini Koruyucu Liderlik 17
1.4.25. Kolaylaştırıcı Liderlik 17
1.4.26. Manevi Liderlik 17
1.4.27. Orta yol Liderliği 17
1.4.29. Özerk Liderlik 18
1.4.30. Politik Liderlik 18
1.4.31. Şehir Kulübü Liderliği 18
1.4.32. Karizmatik Liderlik 18
1.4.33. Hizmetkâr Liderlik 18
1.4.34. Otokratik Liderlik 19
1.4.35. Stratejik Liderlik 19
1.4.36. Yönetsel Liderlik 19
1.5. Lider- Üye Etkileşimi Kavramı 19
1.5.1. Lider-Üye Sürecinin Gelişiminin Aşamaları 20
1.6. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri 21
1.6.1. Rol Teorisi (lider üye) 21
1.6.2. Sosyal Değişim Teorisi 21
1.6.3. Eşitlik Teorisi 22

1.6.4. Adalet Yaklaşım 22
1.7. Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin Boyutları 23
1.7.1. Katılım 23
1.7.2. Sadakat 23
1.7.3. Duygusal Etkileşim 24
1.7.4. Profesyonel İtibar 24
1.7.5. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Ayırt Edici Özellikleri 24

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI

2.1. İşe Adanmışlık Boyutları 27
2.1.1. Dinçlik (Vigor)). 27
2.1.2. Adanmışlık (Dedication). 27
2.1.3. Yoğunlaşma (Absorption) 28
2.2. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler 28
2.2.1. Örgütsel Faktörler 28
2.2.1.1. İşin Özellikleri 29
2.1.1.2. Ödüllendirme 29
2.1.1.3 Geribildirim 29
2.1.1.4. Örgütsel Adalet 30
2.1.1.5. Sosyal Destek 30
2.2.2. Bireysel Özellikler 30
2.3. İşe Adanmışlık Düzeyi Yüksek Olan Çalışanların Özellikleri 31
2.4. İşe Adanmışlık Sınıflandırmaları 31
2.4.1. Duygusal Adanmışlık 32
2.4.2. Bilişsel Adanmışlık 32
2.4.3. Zihinsel Adanmışlık 32
2.5. İşe Adanmışlık Yaklaşımları 32
2.5.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı 32
2.5.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı 33
2.5.3. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımı 33
2.6. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler 33
2.7. İşe Adanmışlık Kavramının Sonuçları 34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI

3.1. Çalışan Performansı Boyutları 37
3.1.1. İş Performansı 37
3.1.2. Görev Performansı 37
3.1.3. Bağlamsal Performans 37
3.2. Çalışan Performansına Etki Eden Faktörler 37
3.2.1. Örgütsel faktörler 38
3.2.2. Bireysel Faktörler 38
3.2.3. Çevresel faktörler 39
3.3. Performans Değerlendirme Kavramı 39
3.4. Performans Değerlendirme Yönteminin Amaçları 40
3.5. Performans Değerlendirmenin Önemi 41
3.5.1. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Önemi 41
3.5.2. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Önemi 42
3.5.3. Performans Değerlendirmenin Kurumlar Açısından Önemi 42
3.6. Performans Türleri 42
3.6.1. Nitel Performans 43
3.6.2. Nicel Performans 43
3.7. Performans Değerlendirmeyi Kimler Tarafından Yapabilir 43
3.8. Performans Değerlendirme Yönetiminin Süreçleri 45
3.9. Performans Değerlendirme ve Ölçme Yöntemleri 49
3.9.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği Yöntemi 49
3.9.2. Sıralama Yöntemi 50
3.9.3. Eşli Karşılaştırma Yöntemi 50
3.9.4. Zorunlu Tercih Yöntemi 51
3.9.5. Kontrol Listesi Yöntemi 52
3.9.6. Kritik Olay Yöntemi 52
3.9.7. Alan Araştırma Yöntemi 53
3.9.8. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi 54
3.9.9. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi 55
3.10. Performans Değerlendirme Yönteminde Karşılaşılan Hatalar 56
3.10.1. Puanlama Hatası 56

3.10.2. Önyargı Hatası 57
3.10.3. Zaman Hatası 57
3.10.4. Hale Etkisi 57
3.10.5. Ölçme Aracı Hatası 57
3.10.6. Tolerans- Katılık Hatası 58
3.10.7. Tek Yönlü Ölçüm Hatası 58
3.10.8. Ortalama Eğilimi Hatası 58
3.10.9. Kontrast Hatası 59
3.10.10. Standart Puan Hatası 59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ'NİN İŞE ADANMIŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCENMESİ

4.1. Uygulama 60
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 60
4.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi 61
4.3. Veri Toplama Yöntemi 62
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 62
4.4.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği 62
4.4.2. İşe Adanmışlık Ölçeği 64
4.4.3. Çalışan Performansı Ölçeği 65
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 66
4.6. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri 66
4.7. Bulgular 67
4.7.1. Ölçeklerin Betimleyici Analiz Değerleri ve Korelasyon Katsayıları 68
4.8. Değişkenlerin Regresyon Analizine İlişkin Değerleri 72

SONUÇ VE ÖNERİLER 75
KAYNAKÇA 80
EKLER 94
TEZ İNTİHAL RAPORU 97
ETİK KURUL ONAYI 103
ÖZGEÇMİŞ 104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Lider üye etkileşim süreci ve modeli 21
Şekil 3.1. Performans değerlendirme sürecinin aşamaları 47

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Lider-Üye Etkileşimi Anket Soruları ve Ölçülen Alt Boyut Tablosu 63
Tablo 4.2. İşe Adanmışlık Ölçeği Alt Boyut Tablosu..... 64
Tablo 4.3. Çalışan Performansı Ölçeği Alt Boyut Tablosu 65
Tablo 4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri..... 67
Tablo 4.5. .Ölçeklerin Güvenirlik Değerleri 68
Tablo 4.6. Korelasyon Ölçeği 68
Tablo 4.7. Korelasyon Matrisi 69
Tablo 4.8. Lider-Üye Etkileşimi İle İşe Adanmışlık Regresyon..... 73
Tablo 4.9. Lider-Üye Etkileşimi İle Çalışan Performansı 74
Tablo 4.10. Hipotezlerin Sonuç Tablosu..... 75

GİRİŞ

İnsanlar hayatlarını idame ettirmek için çalışmak mecburiyetindedirler. Bu çalışmalarını da örgütler içerinde gerçekleştirmektedirler. Örgütlerin ise hedeflerine ulaşmak ve sürdürülebilir olmak için bazı faktörlere ihtiyaçları vardır. Bunlardan en önemli olanı insan faktörüdür. Klasik yönetim teorilerine bakıldığında insan, tıpkı bir makine olarak görülmekte ve sosyal yönü göz ardı edilmektedir. Fakat modern yönetim teorilerine bakıldığında ise, değişen ve küreselleşen dünya koşulları da göz önünde bulundurulduğunda, örgütler arasındaki rekabetin bu rekabetin en belirleyicilerinin birinin de insan gücü ve insan ilişkileri olduğu görülmektedir. Örgütlerin temel amaçlarından biri olan kar elde etmek ve sürdürülebilir olmak noktasında da bu kaynakların kullanımı önem arz etmektedir. Örgütler bu noktada insan faktörünün ve işin derecesini tespit etmek ve ölçülebilir duruma getirmek, somut verilere dayandırmak amacıyla performans değerlendirme sistemi üzerinde durmaktadır. Çalışan performansı kavramı kısaca, belirli bir zaman içerisinde kişinin verilen görevleri yerine getirmesi ve yerine getirmek için göstermiş olduğu çabaların ölçülmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Çalışan performansını etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan biri üst ve ast ilişkisidir. Günümüzde örgütlerde takım çalışması önem kazanmış ve alt üst ilişkileri daha değerli bir konuma ulaşmıştır. Oluşan bu takımlar içerisinde alt ve üst ilişkilerinde lider ve üye kavramları kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi kavramı ise, kişinin lideri ile olan ilişkisinin kalitesi şeklinde ifade edilmektedir. Lider-üye etkileşiminin çalışan performansından başka etki ettiği birçok kavram bulunmaktadır. Bunlardan biri de işe adanmışlık kavramıdır. İşe adanmışlık kavramı, kişilerin görevlerini yerine getirirken işlerine yoğunlaşması, görevlerini benimsemesi şeklinde ifade edilmektedir. İşe adanmışlık düzeyine lider-üye etkileşiminin de etki ettiğine dair birçok alan çalışmaları bulunmaktadır.

Bu noktada bu tez çalışmasının temel amacı, örgütlerde yer alan çalışanların ast-üst ilişkilerinde, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık ve çalışan performansı üzerindeki

etkisini somut verilerle tespit etmektir. Bu nedenle bu tez çalışmasında bahsedilen üç kavram üzerinde durulmuş ve etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma, lider-üye etkileşimi, işe adanmışlık ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla soyuttan somuta ilerleyen bir araştırma süreci izlemektedir. Çalışmanın ilk bölümünde lider üye etkileşimi kavramının tanımı, gelişimi, lider ve yönetici farklılıkları, liderlik vasıfları, liderlik türleri, teorileri ve boyutları incelenmiştir. İkinci bölümde ise adanmışlık kavramının tanımı, faktörleri ve sonuçları, işe adanmışlık kavramının boyutları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, çalışan performansı kavramının tanımı, türleri ve faktörleri, nedenleri, çalışan performansı kavramının boyutları ve performans çeşitleri, sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde evreni ve örneklemine yer verilmiştir. Araştırmanın evreni olarak Kayseri ili seçilmiştir. Alanda yapılan çalışmalara bakıldığında çalışmaların büyük kısmı hizmet sektöründe yapılmıştır. Çalışmanın üretim sektöründe yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Çalışmanın Kayseri ilinde yapılmış olma nedeni, Türkiye'nin en güçlü sanayi ve üretim merkezlerinden biri olmasıdır. Kayseri özellikle mobilya, tekstil ve makine sektörlerinde ön plana çıkmaktır. Bu nedenle lider-üye etkileşimi ve çalışan performansı gibi konuları incelemek için verimli olduğu düşünülmektedir. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların çok olması ve dolayısıyla ulaşılan katılımcı sayısının da fazla olması çalışmada mobilya sektörünün tercih edilme nedeni olmuştur. Ek olarak, Katılımcı sayısının fazla olması da araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttıracağından dolayı Kayseri ili mobilya sektörü çalışmanın evreni olarak seçilmiştir. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren 5 firma da çalışmakta olan 358 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Kullanılan anketler Ocak- Mayıs 2025 tarikleri arasında yapılmıştır. Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden örneklem olarak belirlenmiş, seçilen ölçeklerle veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketlerin bir kısmı insan kaynakları departmanındaki uzmanlara teslim edilmiş, bir kısmı ise firmalarda online olarak iletilmiştir. Kullanılan anketlerin tamamında geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış olan 5'li Likert ölçeği ile ölçülen anketler kullanılmıştır Kullanılan anketlerin ilk kısmı demografik sorulardan, ikinci kısmı ise, ilk olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından ortaya atılan daha sonra Greguras ve Ford (2006) tarafından yeniden ele alınan ve lider için ayrı üyeler için ayrı geliştirilmiş geliştirilen ve ilk 1-3 sorusu etki boyutunu,4-6 soruları sadakat boyutunu,7-9. Soruları katkı boyutunu ve 10-12. Soruları profesyonel saygı boyutunu ölçen, lider için ayrı üye

için ayrı oluşturulan toplam 24 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Kullanılan anketin ikinci kısmında ise, Çalışan performansını ölçmek için Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen "Bağlamsal Performans Ölçeği" ile Beffort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilen "Görev Performansı Ölçeği" birlikte kullanılmıştır. Bu iki ayrı ölçek Karakurum (2005) tarafından Türkçeye çevrilerek "İki Boyutlu Görev – Bağlamsal Performans Ölçeği" şekline getirilen ilk 6 sorusu görev performansından oluşan ve son 5 sorusu bağlamsal performansı ölçen toplam 11 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Kullanılan anketin son kısmında ise işe adanmışlık kavramına ait, 1-6 soruları dinçlik boyutunu, 7-11 adanma boyutunu ve 12-17. Soruları da yoğunlaşma boyutunu ölçen, Schaufeli, Salanova, Gonzalez- Roma, & & Bakker, (2002) geliştirmiş oldukları, Turgut (2011) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan "Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği" kullanılmıştır. Anketler, Ocak–Mayıs 2025 tarihleri arasında katılımcılara iletilmiş ve doldurulmuştur. Katılımcılar araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak dâhil edilmiş ve gizlilik ilkelerine riayet edilmiştir. Veri toplama süreci öncesinde gerekli izinler alınmış ve etik kurallara uyulmuştur. Elde edilen somut veriler istatistiksel analiz teknikleriyle SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiş ve teorik olarak ortaya konulan ilişkiler sahadan elde edilen bulgularla test edilmiştir. Böylece çalışma, soyut düzeydeki kavramsal ve teorik bilgileri, Kayseri mobilya sektörü özelinde somut verilere dayalı bir bakış açısıyla destekleyerek literatüre özgün katkı sunmaktadır.

Araştırmanın kısıtlılıklarına; firmaların anketlere zaman kaybı olarak bakması ise araştırmanın kısıtlılıklarından birini oluşturmuştur. Araştırmanın modeli oluşturulmuş ve modele ait literatüründe desteklediği, H1. "Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlığı pozitif ve anlamlı yönde etkiler."H2. "Lider-üye etkileşimi çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler" şeklinde iki hipotez oluşturulmuştur. Bir araya getirilen anketler SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlık ve çalışan performansı gibi değişkenler arasında pozitif veya negatif yönde bir ilişki olup olmadığını görmek için korelasyon analizi uygun bulunmuştur. Bu analiz, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve kuvvetini ortaya koyarak hipotezlerin ilk değerlendirmesini sağlamıştır. Buna karşılık, regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini nedensel veya açıklayıcı düzeyde incelemek amacıyla kullanılmıştır. Korelasyon, yalnızca ilişkiyi gösterirken, regresyon bu ilişkinin nedensel yönünü ve etki büyüklüğünü ortaya koyduğu için yapılan

analizlerde hem korelasyon hem de regresyon analizleri yapılmıştır. Bu nedenle her iki analiz bir arada kullanılarak hem değişkenler arası ilişkiler hem de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi detaylı olarak incelenmiştir. Ardından bulgulara yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonucunda ise, Lider-üye etkileşimi, çalışan performansı ile işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişki basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, lider -üye ekilesimin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu, lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Literatüre bakıldığında bahsedilen üç kavramla ilgili alan çalışması sınırlı bulunmaktadır. Fakat örgülerde bu üç kavram büyük önem arz etmektedir. Bu tez çalışmasından yola çıkılarak farkı coğrafi bölgelerde ve farklı sektörlerde de bilimsel araştırmalar yapılarak literatürün zenginleştirilmesine de katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ

1.1. Lider- Üye Etkileşimi

Literatüre bakıldığında lider üye etkileşimi üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik tarzları, lider ve yönetici arasında ki farklar ve lider üye etkileşimi ve boyutları ile ilgili belli başlı çalışmalar üzerinde durulacaktır.

1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Kavram olarak yol gösteren öncelik eden anlamları taşımaktadır. Liderlik kelimesi köken olarak, liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin Anglo-Saxon yol ya da yön anlamına gelen 'lead' kelimesidir. (Adair, 2002, s. 66). Liderlik kavramı işin hedeflerini ve stratejilerini tespit etme, bunları sağlamak için gerekli yönlendirme, uyum çalışmaları sağlama, grubun devamlılığını ve örgüt kültürünü oluşturmayı kapsayan süreç olarak tanımlanabilmektedir (Yukl, 1986, s. 251-289). Başka bir ifade ile liderlik, liderin kendi amaçları, hedefleri, değerleri ve davranışları doğrultusunda diğerlerini yönlendirerek, diğerlerinin belirli hedefler peşinden gelmelerine olanak veren ve bu değerlerin faydasına olacak davranışlara yönlendiren ve ek olarak lider bireysel hareketleri, grup hareketine dönüştürüp, sahip olduğu tutumlar ve ya değerler aynı zamanda amaçlar ışığında çevresinde kendisini izleyecek ve destek sağlayacak bir grup oluşturan olarak tanımlanabilmektedir (Karakuş, 2013, s. 5). Başka bir ifade ile lider, grubun bugünü yöneten gelecekte meydana gelecek belirsizliklerle savaşmak zorunda olan kişidir ve bu bilgi ışığında liderlik verimli olmayı gerektiren bir süreçtir. Verimlilik kriteri ise; gruba üye olanların bireysel tatminlerinin sağlanması, grup kurallarına uyum, liderin hedeflerini ve amaçlarını yerine getirmesi, minimum maliyet ile örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, pazarda karlılık oranında artış sağlanması ve sosyal sorumluluk alanlarında faaliyette

bulunma şeklinde sıralanabilmektedir (Perizade, 2005, ss. 331-339). Genel tanımı ile liderlik; kendinden başkalarının düşüncelerini, tutumlarını, davranışlarını etkileyen kişisel bir davranıştır. Liderler grup için yön belirler, insanların ileride meydana gelecek değişimleri öngörmelerini ve kişinin elde edebileceklerini görselleştirmelerine öncü olurlar. Ek olarak topluma ilhan veriri ve teşvik ederler. Liderliğin olmadığı insan topluluklarında herkesin kendine göre farklı görüşleri olabileceğinden, yapılacak işlerde farklı çözüm yollarına eğilmeler olur. Bu nedenle hızla tartışma ve çatışma çıkar. Liderlik, bir grup insanın çabalarını birlikte kullanmalarına ve grup üyelerini aynı yönde yönlendirmeye yardımcı olur. Çünkü liderlik, diğerlerinin normalde yapmak istemedikleri şeyleri yaptırma yeteneğidir (Surji, 2015, ss. 154-167).

Genel olarak liderlik kavramının tanımlarına bakıldığında şu şekilde sıralanması mümkündür (Temen, 2002, ss. 167-168):

"Liderlik, bir kişinin, paylaşılan bir amaç için bir grubun hareketlerini yönlendirmesi işidir." (Hemphill & Coons, 1957, s. 7).

"Liderlik, iki taraf arasında olan bir etkileşimdir. Bu etkileşimde taraflardan biri, diğeri tarafından emredilmeye ve davranışlarının bir grup üyesi olarak belirlenmesine razıdır." (Janda, 1960, s. 358).

"Liderlik, belirlenmiş bir amaç ya da amaçlara ulaşmak için, kişilerarası etkinin iletişim yoluyla kullanılmasıdır." (Tannenbaum, 1958, s. 24)

"Liderlik, kişilerarası bir etkileşimdir. Bu etkileşimde bir taraf bilgi sağlarken, diğer taraf bu öneri ya da davranış sayesinde gelişeceğine ikna olmuş ve onu kabul etmiştir." (Jacobs, 1970, s. 232)

"Liderlik, organizasyonel yönergeler sonucu, mekanik uyumu sağlayan baskı ve etkidir". (Katz & Kahn, 1978, s. 528)

"Liderlik, beklenti ve karşılıklı ilişkilerin başlamasını ve süregelmesini sağlayan etkidir." (Stodgill, 1974, s. 411)

"Liderlik, organize olmuş bir grubun davranışlarını etkileyerek, amaca ulaşılmasını sağlamaktır." (Rauch & Behling, 1984, s. 46)

"Liderlik, amaca ulaşılması için kişileri etkileme işidir." (Bedian, 1993, s.154)

1.3. Liderlik Vasıfları ve Liderliğin Evrimi

Liderliğin zaman içindeki evrimine ve bu evrimden yola çıkarak liderlik vasıflarına bakıldığında, birçok yaklaşım bulunmakta olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, kişilik özellikleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, kişinin yönetim vasıflarına sahip olup olmadığı, ortaya çıkan fiziksel ve kişilik özellikleri tarafından belirleniyordu. Ardından, gelen yetenekler yaklaşımına göre ise, liderlik doğuştan gelen bir durum olmamakta ve öğrenilebilir yeteneklerden oluşmaktadır. Üçüncü sırada gelen stil yaklaşımın, liderin kişisel özelliklerinin veya yeteneğinin değil, davranışlara ve bu davranışların sürekliliğine odaklıyken; dördüncü sırada yerde yer alan durumsal yaklaşım ise, liderin tarzlarının içinde bulundukları duruma göre şekillendiğini belirtir. Beşinci sırada incelenen koşul bağlılık yaklaşımına göre ise, liderin etkin olup olmaması, liderin benimsediği liderlik tarzının içinde bulunduğu duruma ne kadar uyum sağlayıp sağlayamadığı ile ilgilidir. Altıncı sırada yer alan, yol- amaç kuramıysa liderin, çalışanları belirlenmiş amaçlara ulaşmalarında ne kadar motive ettikleri ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Son olarak bahsedilen lider-üye etkileşimi kuramı ise, liderin üyeleri ile olan karşılıklı etkileşimine odaklanmış bir süreç olarak kavramsallaşmıştır. (Baker, 2022, ss. 29-46)

1.3. Lider Yönetici Farkları

Liderlik kavramı genel olarak belirlenmiş bir amaç için bir araya gelmiş insan topluluğunun oluşturduğu grubu, amaca ulaşmak için, planlayan, örgütleyen, koordine eden, kontrolünü sağlayan ve grubun uyumunu sağlayan kişilerdir. Liderlik kavramı ile en çok kıyas edilen diğer kavram ise yönetici kavramıdır. Yönetici kavramı; bir kurum ya da örgütte bir departmanın veya hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan, göreviyle bağlantılı olarak günlük, tekrar eden ve şartları belirli işlemlerin dışında taşan kararları alan, denetim, gözetiminde bulunan üst şeklinde tanımlanmıştır (Bozkurt, Ergun, & Sezen, 1998, s. 265). Kotterman (2006) liderlik ve yönetimin örtüştüğünü fakat aynı olmadıklarının altını çizerken Katz (1995) da yönetimde tek yönlü bir otoriter ilişkisi iken liderliğin çok yönlü bir etkisi olduğunu ileri sürerek bu iki kavram arasında ki farklılığa değinmiştir (Wajdi, 2017, s. 78). Diğer taraftan Mullins (2010)'e göre yönetim ve liderliğin rolünün dengelenmesi, kuruluşun başarısı için kritik öneme sahiptir (Wajdi, 2017, s. 80). Lider ve yönetici birbirinden farklı kavramlar olsalar da lider ve yönetim de birbirinden farklı kavramlardır. Zaleznik (1977)'e göre liderler grup üyelerini güncel yaklaşımlara uyumuna destek sağlar ve onların inançlarını anlamaya çalışarak

bağlılıklarını kazanmak için çalışırlar. Yöneticiler ise, devamlılığı ve disiplini destekler, otoriteyi sağlar, verilen görevleri yerine getirmek için çalışırlar. Bu nedenle yönetimin ve liderliğin çeşitli insan türüne ihtiyaçları vardır (Algahtani, 2014, s. 76). Bennis (2009) ise lider ve yönetici arasında ki farkları aşağıda ki gibi sıralamıştır.

- Yönetici uygular daha sonra da yönetir, lider ise yenilik yapar.
- Yönetici, kopyadır ve lider ise doğaldır.
- Yönetici gözlemler, lider ise geliştirir.
- Yönetici sistemlere, yapıya odaklıdır, lider ise insanlara odaklıdır.
- Yönetici kontrole dayanır, lider ise güven aşılar.
- Yönetici kısa mesafeli bakış alanı vardır, liderin ise uzun mesafeli bakış açısı vardır.
- Yönetici nasıl, ne zaman sorularına yönelir ve sorar, lider ise ne ve neden sorularını yönelterek sorar.
- Yöneticinin dikkati her zaman sonuçta, liderin dikkati ise ufuktadır.
- Yönetici olanı taklit eder, lider ise yaratır.
- Yönetici mevcut durumu benimser, lider ise bu duruma meydan okur.
- Yönetici klasik iyi bir askerdir, lider ise kendi şahsıdır.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işi yapar.

Çalışmalardan yola çıkarak özetleyecek olursak, görevler yönetici ve lider arasında dağıtılırken, ikisi arasında ayrımların farkına varmak önemlidir. Lider ve yöneticinin de ilk sırada yer alan ortak amaçları, diğer insanları etkilemek ve onların kontrolü altına almaktır. Aralarında fark edilebilen en büyük fark ise; amaçladıkları hedeflere ulaşma şekilleri ve yaklaşımlarıdır. Yöneticiler resmi güçleri ile kontrol sağlarken liderler, ileri görüşlülüklerini ve onları harekete geçiren mutasyonlarını kullanmaktadırlar (Algahtani, 2014, s. 78).

1.4. Liderlik Tarzları

Literatüre bakıldığında farklı liderlik tarzları görülmektedir. Liderlik tarzları genel olarak; davranış durum ve özellikleri sınıflandırılarak sıralanmaktadır (Müftüoğlu, 2023, s. 43).

1.4.1. Otokratik Liderlik

Eski ve en yaygın olarak kullanılan liderlik tarzlarından biridir. Bu yönetim tarzında lider karar alınacağı zaman yönetime grup üyeleri dahil etmez ve otoritesini sarsmamak için yönetim kararlarını kendisi alır. Asların daima görevleri kedilerine verilen görevleri yerine getirmektir. Otokratik liderler Astlarını etkilemek için ceza ve ödül sistemini kullanabilmektedirler. Uyguladıkları ceza ve ödül sistemini de kendileri kurmak ve uygulamak isterler. Bu liderlik tarzının tek olumlu tarafı kararların daha hızlı alınması ve uygulamaya konulmasıdır. Olumsuz yönü ise, asların kararlara katılmamaları ve liderin ben merkezcil davranmasıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016, s. 213).

Otoriter liderlik tarzını özümsemiş olan liderlerin önemli 4 özellikleri (Harms, vd. 2018, ss. 105-122)

- Kişilerin mutlu veya memnun olmasından ziyade kişilerin işlerindeki başarı durumlarıyla ilgilenirler.
- Çalışanlarla aralarına daima mesafe koymaktadır.
- Önemli buldukları kararları kendileri alırlar.
- Çalışanların işte motivasyonunu artırmak için ödülden ziyade ceza ve tehdit kullanmayı tercih etmektedirler.

1.4.2. Demokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında lider, karar alırken aslarında fikirlerini alır. Asların fikirlerini alırken özgürce ifade etmeleri için onları destekler, fikirlerini dikkate alır. Uzmanlık gücünü dikkate alan ve kullanan liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik tarzını benimseyen liderin olduğu grupta, liderin olmaması işin ve görevlerin yerine getirilmesine engel yoktur. Grupta yer alan astların ve liderin genel olarak motivasyonları, iş doyumları yüksektir. Bu liderlik tarının olumsuz bir yönü vardır; karar alınacağı ve uygulanacağı zaman hızlı ve etkin değildir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016, s. 214).

Demokratik liderlik tarzını benimseyen liderlilerin genel olarak ortak davranışları şu şekildedir (Önen & Tüzün, 2005, s. 58);

- İş verim hızına önem verirler,
- Görev dağılımında adaletli davranırlar,

- Kurumsal değer ve kuralları önemserler,
- Çalışanların görüşünün alınmasına öncelik verirler,
- İş görenlerin motivasyon ve iş doyum düzeylerine önem verirler.
- İş görenlerin iş aidiyetine değer katmayı önemserler.

1.4.3. Vizyoner Liderlik

İnsan ilişkilerinin ön planda olduğu gruplarda en etkili liderlik tarzıdır. Diğer liderlik tarzlarından daha farklı olan bir liderlik tarzıdır. Grubun üyelerinin ve grubun gelişiminin sürekliliğini isteyen liderlik tarzıdır. Farklı fikirler üzerine çalışırlar. Başarısız olmayı düşünmeden, zorlukla mücadeleci olan liderlik tarzıdır (Tekin & Ehtiyar, 2011, s. 4007-4023).

Vizyoner liderliğin belirlin özellikleri şu şekildedir (Çelik, 2015, s. 53);

- Lider, çalışanların yaptıkları işin örgütün hedefine ulaşması için ne kadar öncelikli olduğunu sergilemelerini sağlar.
- Lider, ilk olarak çalışanların kapasitelerini inceler sonrada onların kişisel gelişimleri için zorunlu ortamı oluşturmaya çalışır.
- Lider, kişilerin kendileri için belirledikleri hedefleriyle birlikte grubun belirlediği hedefi gerçekleştirme konusunda da duyarlı ve istekli olması için ona rehberlik eder.
- Dönüşümcü liderlerin nitelikleri arasında aşağıda yer alan vasıfların yaygın olduğu görülmüştür (Karip, 1998, s. 443-465):
- Çalışanların motivasyonuna önem vermek,
- Çalışanların iş ve yaşam doyumlarını önemsemek,
- Çalışma tarzına daha çok önem vermek,
- Etkililiği artırmak,
- Grup çalışmasına ve örgüt kültürüne önem vermek.

1.4.4. Öğretimsel Liderlik

Diğer liderlik tarzlarından farklı olan en önemli özelliği eğitim örgütlerine odaklı ve amacının öğretmenlerin performanslarında artış sağlamak olmasıdır (Müftüoğlu, 2023, s. 43). Öğretimsel liderlik okulda olan öğretmenler ve okul yöneticilerinin davranışlarının

tamamını kapsamaktadır. Bu liderlik tarzına sahip bireylerin uzman ve öğrenme arzusu yüksek bireyler olduğu kabul edilmektedir (Gümüşeli, 1994, ss. 14-29).

Öğretimsel liderlerin genel özellikleri ise şu şekildedir (Çelik ,2015, s. 79);

- Eğitim ve öğrenme faaliyetlerine önem verme,
- Çalışanların kişisel gelişimi önemsemek,
- Problem çözmeye önem verme,
- Yenilikleri önemsemek ve desteklemek,
- Takım çalışmasını ve iş birliğini geliştirmek,
- Örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri güçlendirme

1.4.5. Kültürel Liderlik

Liderlik kavramı kültürel çevre kökenli ve aynı zamanda liderin de çevresindekilere sağladığı katkılar bakımından değerlendirildiğinde, liderin kültürü koruma ve katkılarıyla güncel kültür oluşturmadan da sorumlu olduğu söylenebilir (Toprakçı, 2002, s. 30).

Kültürel liderliğin genel özellikleri şu şekildedir (Çelik,1997, ss. 465-478);

- Örgütün misyonuna önem vermek,
- Grup dayanışmasını desteklemek,
- Örgüt değerlerini davranışları ile modellemek,
- Örgütün çevre olan ilişkisini geliştirmek,
- Çalışanların güvenini kazanmayı önemsemek

1.4.6. Etik Liderlik

Etik liderlik tarzı, bulunduğu grubu amaçlara ulaşması için yönlendirirken, etik ilkeler ve değerleri göz önünde bulunduran liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında önemli olan, benimsenmiş ahlaki değerlerin gruptaki herkese aktarılmasıdır. Etik liderler, çevresindeki insanlara karşı taraf tutmayan, eşit davranma ilkesini özümseyen, sorumluluklarının bilincinde olan ve sorumluluklarını üstlenen, saygı ve hoşgörüyü özümsemiş, dürüst ve içten kişilerdir (Şentürk, 2011, ss. 30-34).

Etik liderlik tarzının önemli özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Thoms, 2008, ss. 419-439).

- Çalışanların bağlılığını artırmak,
- Örgütün normlarını ve değerlerini canlı tutmak,
- Dürüstlük ve adalete önem vermek,
- Ödüllendirmeye önem vermek,
- Kariyer ve terfi sistemini adile olarak uygulamak yer almaktadır.

1.4.7. Paylaşılan Liderlik

Liderlik düşüncesinde meydana gelen değişimlerden sonra liderlik kavramı; etkin olmanın sadece yöneticinin kendi çabası ile olamayacağını, yöneticilerin bulundukları kurumsal görevlerinin dışında kalan, grupta ki her üyenin etkileşim ve iletişimiyle sağlanabileceği, liderliğin karar katma ve kendisine verilmiş yetkileri bölüşmeye dayalı bir süreç olduğu kabul edilmektedir (Harris, 2003, ss. 313-324).

Paylaşılan liderlik tarzını benimseyen liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Bakır, 2013, s. 78).

- Örgütün kültürünü güçlendirmek,
- Öğrenen bir örgüt olmayı desteklemek,
- Takım çalışması,
- Etkili iletişim,
- Yeni yaklaşımları desteklemek,
- Bireysel öğrenme çabalarını ödüllendirmek.

1.4.8. Takım Liderliği

Aynı amaç için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu takımlarda liderler, takımda ki kişileri ve onların motivasyon ve etkileşimlerini koordine eder. Takımların eğitim sektöründe de önemli olduğunu ortaya koyan çalışmalar vardır.

Etkili bir takım çalışması için liderin göstermesi gerek etkili davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür (Gordon, 1999, s. 41):

- Öğretmenleri ilgi ve becerilerine göre yönlendirmek,
- Koçluk etmek,
- Akademik gelişme açısından desteklemek,
- Öğretmenleri okul gelişimi konusunda cesaretlendirmek,
- Güven ortamı oluşturmak

1.4.9. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik etkili bir örgüt iklimi için işgörenleri teşvik etmek için yönetici tarafından geliştirilen etkileşimlerden, tutum, kişilerin gösterdiği eylemler, iletişim ve davranışların geneli olarak ifade edilmektedir (Okumuş, 2013, s. 1). Destekleyici lider, örgüt üyeleri ile yakın iletişim halinde olan, çalışanların olumlu davranışlara teşvik eden, yapacağı eleştirilerin olumlu olmasına dikkat eden, olumlu geri bildirimlerde bulunan ve iş iler ilgili açıklama yapmaya çalışan bireylerdir (Okumuş, 2013, s. 11).

Destekleyici liderlerin genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Turan, 1998, s. 152):

- Öğrenmeyi kolaylaştırmak,
- Çalışanları motive etmek
- Değerlerle yönetim,
- Örgütsel iletişim kanallarını aktif kullanmak yer almaktadır.

1.4.10. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzı, işe odaklı liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Müftüoğlu, 2023, s. 46). Etkileşicimi liderlik tarzının hedefi; üyelerini iş hayatında ki başarılarına hazırlamaktır. Liderler grup ile etkileşime girerken, grubun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yetkinliklerini kullanırlar. Etkileşimci liderin özellikle grup üyelerinin fiziksel ve güvenlik faktöründeki ihtiyaçlarına odaklandıkları ortaya çıkmaktadır. Lider etkileşimci tarzı benimsediğinde genellikle iş odaklı olduklarından dolayı grup üyelerini iş yapmak ve amaçlara ulaşmak için harekete geçirmeye çalışan kişilerdir (Luthans, 2011, s135).

Etkileşimci liderlik tarının önemli üç ana özelliğini şu şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016, s. 224):

- Koşullu Ödül: liderin belirli hedeflere ulaşan çalışanlarına ödüller sunduğu bir yaklaşımdır. Bu ödüller, lider ile çalışanlar arasındaki olumlu destek ve geçmişteki deneyimlere dayalı bir ilişki üzerinden şekillenir. Çalışanlar, hedeflere ulaşmak ve ödül kazanmak için görevlerini yerine getirirler.
- İstisnalarla yönetim (aktif): Bu yönetim tarzında, etkileşimci liderler, ortaya çıkan sorunları ya da aksaklıkları derhal çözebilmek için harekete geçerler. Ancak, bu müdahaleler sonucu devlet ve hükümet başkanları, bu yöneticileri eleştirip, cezalandırmaya ya da reddetmeye yönelebilirler.
- İstisnalarla yönetim (pasif): Bazı araştırmacılar, bu yaklaşımı liderlikten yoksun olarak tanımlar. Bu modelde, çalışanlar görevlerini yerine getirirken tamamen özgürdür ve liderler, sorunları çözmek için müdahale etmek yerine, çalışanlarının kendi çözümlerini bulmalarını tercih eder. Bu liderler, karar almayı erteleme eğilimindedir, çünkü çoğu zaman karar vermek zorunda kalırlar. Etkileşimci liderler ise, ödüller vererek, olaylara müdahale ederek veya grup üyelerine kendi çözümlerini bulma özgürlüğü tanıyarak rehberlik etmeye çalışırlar. (Müftüoğlu, 2023, s. 46-47).

1.4.11. Serbest Liderlik

Grup üyelerini tamamen özgür bırakarak onlardan sağlanan geri bildirime ihtiyaç duymayan liderlik tarzıdır. Grup üyeleri alınacak kararlara müdahil olmazlar (Avcı & Yaşar, 2016, s. 187-205). Başka bir ifade ile kendisine ihtiyaç duyulduğunda müdahil olan, ihtiyaç duyulmadığında dahil olmayan liderlik tarzıdır.

1.4.12. Babacan Liderlik

Liderin babacanlık davranışına ek olarak yardımseverlik ve etik tutumlar sergilediği liderlik türüdür. Toplum olarak ataerkil toplum yapılarında yaygındır. Lider aslarının duygusal ihtiyaçlarını asimetrik bir güç ile en uygun seçeneği belirleyerek karşılayabilir. Kişisel sadakat ve itaat etme duygularına dayanmaktadır (Uysal, vd., 2012, s. 33).

1.4.13. Başarı Odaklı Liderlik

Lider, zor olan hedefler belirler, performans seviyelerinin iyileştirilmesi için çalışır, performansta mükemmel düzeyi vurgular ve astların mükemmel performans göstereceğine yönelik güven verir (Yukl, 1982, s. 25).

1.4.14. Çok Sesli Liderlik

Bulunduğu organizasyona dahil olan birden çok üyeyi dinleyerek kararlara ilham kaynağı olan ve bireysel zekadan farkı olarak kollektif zekaya önem veren liderlik tarzı olarak ifade edilebilmektedir (Stenvall, vd., 2014, ss. 172-184).

1.4.15. Dönüşümcü Liderlik

Bu liderlik tarzını benimseyen liderler karizmatik kişilerdir ve beklenen performansın ilerisine ulaşmak amacıyla, çalışan ve örgüt performansını olumlu yönde etkilemekte olan, kabul edilebilir veriler elde etmek için elle tutulur bir ödül vaat etmeyen fakat gerçek amacın astların gelişimine ve dönüşümüne katkı sağlayan liderlik tarzıdır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için organizasyonda var olan görev tanımlarını yerine getirmek olduğunu vurgulayan, astların ahlak, etik kavramlarının önemini vurgulayan ve bu ahlak ve etik kavramlarını arttırmayı hedefleyen ve ilham kaynağı, yenilik ve değişim geliştiren ve statüyü kabul etmeyen liderlik tarzıdır (Yıldırım & Elbaş, 2014, s. 325).

1.4.16. Duygusal Liderlik

Bu liderlik tarzı: öz farkındalık ve sezgisellik, duygusal esnek olma, kişiler arası duyarlılık, etki ve motivasyon, vicdan sahibi olmak vb. yetkinlikerden oluşmaktadır. Bu liderlik tarzı, kendi duygularına ve bulunduğu ekibin duygularına göre ekibe liderlik eden liderlik yetkinliklerini kapsar. Duygusal lider aynı zamanda üyelerin vicdanlarını etik tarzda yönlendirmesine de müsaade eder. Ek olarak karşılaştığı zorluklarla mücadele etmek için yüksek motivasyona sahiptir. (Galvin, vd., 2014, s. 47-49)

1.4.17. Ekip Odaklı Liderlik

Ekibe dahil olan üyeler arasında ortak hedef belirleyen ve bu hedefin etkili bir ekip oluşturma ve hedefin uygulanmasını sağlayan liderlik tarzıdır. İşbirlikçi olma, takım yönetimi, takımı bütünleştirici ve diplomatik ek olarak idari yetkinliklere sahip liderlik tarzıdır (Wanasika, vd., 2011, s. 238).

1.4.18. Enstrümantal (Araçsal) Liderlik

Bu liderlik tarzının fonksiyonları stratejik ve görev odaklı fonksiyonlardır. Takımların ve örgütlerin devam ettirilebilir performansı desteklemesi noktasında önemli derecede gereklilik arz etmektedir. Sürdürülebilir örgütsel performans için son derece önem arz etmektedir. Bu liderlik, görevlerin yerine getirilmesinin ve çalışan motivasyonunun

sağlanmasında takas ilişkisinin düzenlenmesinin de ilerisinde, örgüt, çevre arasında ki dengeyi ve uyumu sağlamak ve görev, stratejileri geliştirmek ve bu stratejilere tablo hazırlamak, kaynakları etkin bir şekilde kullanmak, performansın geri bildirimini sağlamayı da kapsamaktadır (Akyurt, vd., 2015, s. 52)

1.4.19. Entelektüel Liderlik

Liderlerin, olumlu iş sonuçları ve yüksek performans ile sonuçlanan görevler için sahip olmaları gereken en önemli liderlik beceriler; yetkinlik ve yetenek olarak ifade edilmektedir. Entelektüel liderliğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar, eleştirel analizler ve yargılamalar, vizyon ve hayal gücü son olarak da stratejik bir bakış açısı olarak sınıflandırılabilmektedir. Bu liderlik tarzı zekâ ve problem çözme yeteneklerinin birleşimi olarak ifade edilmektedir (Galvin, vd., 2014, s. 52).

1.4.20. Görev Odaklı Liderlik

Bu liderlik tarzına sahip liderler üyeleri bir amaca ulaşmak için bir araç olarak görmektedir. Üyelerin ihtiyaçları her zaman üreten işyerlerine göre ikincil durumdadır. Bu tarza sahip liderler otokratik olarak ifade edilebilmektedirler. Katı çalışma kuralları, politikaları ve belirli prosedürleri vardır. Bazı üyeleri motive etmek için en etkili yöntem olarak görür (Khan, vd., 2015, s. 48).

1.4.21. Güçsüz Liderlik

Bu lider genel olarak etkisiz durumdadır. Görevi yerine getirmek için ne tatmin ve motive edici faaliyetlerde bulunur ne de bu görevler için stratejiler ve programlar oluşturur. Bu liderlik tarzının hâkim olduğu alanlar, düzensizlik, memnuniyetsizlik ve uyumsuzluk alanlarıdır (Khan, vd., 2015, s. 47-48).

1.4.22. İnsan Odaklı Liderlik

Bu liderlik tarzına sahip liderler, destekleyici ve düşünceli davranışları göstermektedir ve şefkati ve cömertliği de içermektedir (Wanasika, vd., 2011, s. 238)

1.4.23. Katılımcı Liderlik

Liderin karar alırken bu kararlara başkalarını da dahil ettiği liderlik tarzıdır (Wanasika,vd.,2011, s. 238). Liderlik, güven ve saygı ek olarak bağımlılık oluşturan, yönetimin etkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimi sergileyen ve almış olduğu fikir ve düşüncelerle davranışlarını astlara bildiren liderlik tarzıdır (Uysal, vd.,2012, s. 32).

1.4.24. Kendini Koruyucu Liderlik

Bu liderlik tarzında lider, kendisinin emniyetini sağlamaya odaklanmakla birlikte, belirli düzeyde statü bilinci, benmerkezci olmayı barındıran liderlik tarzdır (Wanasika, vd., 2011, s. 238).

1.4.25. Kolaylaştırıcı Liderlik

Bu liderlik tarzı liderlerin iş birlikçi olduğu kadar, bulunduğu organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için bulunduğu ortamı uygun bir ortam haline getirmesi gerektiğini ifade eden liderlik tarzdır. Çalışanın kişisel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurup ve çalışanın sorunları çözüm bulmasında destek olur. Çalışanları bağımsız ve takım içinde çalışmaya motive eden liderlik tarzıdır (Raisiene, 2014, s. 181).

1.4.26. Manevi Liderlik

Bu liderlik tarzı, liderin değer odaklıdır aynı zamanda etkili bir lider olabilmek için, vizyonu ve umudu ve inancı, özgecil sevgiyi aynı noktada birleştiren içsel bir motivasyona dayanmaktadır. Kişinin kendisinin yanı sıra başkalarını içsel motive etmesi için gereken değerler, tutum ve davranışlar barındıran ek olarak ruhsal esenlik duygusunda olumlu yönde bir artışa sahip olan ve hayata anlam taşıyan liderlik tarzıdır (Chen & Li, 2013, s. 240-241).

1.4.27. Orta yol Liderliği

Bu liderlik tarzı, rekabet halinde bulunan iki kaygıyı ideal bir uzlaşma yöntemi olarak görmektedir. Uzlaşma sağlanmadığında hem üretimin hem de kişisinin ihtiyaçlarını karşılanmama durumu oluğu için her endişeden mutlaka vazgeçilmektedir. Bu liderlik tarzını benimseyen lider, ortalama bir performansla yetinir ve çoğunlukla bu durumun herkesin beklediği en yüksek şey olduğunu ifade eder (Khan, vd.,2015, s. 47-48).

1.4.28. Örtük Liderlik

Bu liderlik tarzı, liderlerin üyelerin ve lider olmayanların ve insanlara ek olarak etkili ev etkisiz liderin davranışlar ve özellikleri ile ilgili inançlar geliştirdiğini varsayarak, belirli lider tipinin niteliklerini karakterize ederek, belirli biçimleri içinde barındıran prototipler ile ifade edilir (Wanasika, vd., 2011, s. 237).

1.4.29. Özerk Liderlik

Bu liderlik tarzı liderin, bağımsızlık ve bireyciliğini ifade eder. Astlarını bağımsız olma yönünde yönlendiren, kişileri bireyselciliğe yönlendiren liderlik tarzıdır (Wanasika, vd., 2011, s. 238)

1.4.30. Politik Liderlik

Bu liderlik tarzı sosyal işaretleri zorlanmadan fark edebilen, izleyicilerin davranışsal olarak güdülerini okuyabilen ek olarak astların, şartların üzerinde etki, kontrol becerisi sergileyen ve organizasyon içinde iletişim ağlarını etkili bir biçimde oluşturan liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 145).

1.4.31. Şehir Kulübü Liderliği

Bu liderlik tarzına sahip lider, en fazla ekip üyelerinin ihtiyaç sorunları ve duyguları ile ilgilenmektedir. Bu liderler astlar mutu ve güvende okları sürece çok çalışacaklarını varsaymaktadırlar. Oldukça fazla rahat ve eğlenceli bir çalışma ortamı meydana gelmekle birlikte kontrol, yön noktasında kaynaklı üretimde sorunlara neden olarak üretimin sıkıntı çekmesine neden olabilmektedir (Khan, vd,, 2015, s. 47-48).

1.4.32. Karizmatik Liderlik

Bu liderlik tarzı, Liderin kendisine güveni yüksek olan ve kişisel olarak risk alabilen, ileri görüşlülüğe ve misyona sahip ve izleyicilerine ilham kaynağı olan, yaratıcı düşünce ve sezgiye yönlendiren ve destekleyen ek olarak ihtiyaç ve beklentilerde biriysel farklılıkları önemseyen, kendisini takip eden kişileri beklentinin üzerinde motive edebilen liderlik tarzı şeklinde açıklanabilmektedir (Doğan , 2010, s. 106).

1.4.33. Hizmetkâr Liderlik

Bu liderlik tarzı, lider üye arasında hiyerarşik yapının organizasyonlar için yararlı olmadığını ve dinlenme, empati ve kurulan ilişkileri iyileştirme ve sürdürülebilir olma, bilinç ve ikan kabiliyeti, kavramlaştırma ve içgörü, bağlılık ve son olarak topluluk oluşturma fikrini benimsemektedir. Astlar tarafından önemli ölçüde pozitif yönde değerlendirilen bu liderlik tarzı anı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmak için faydalı olduğu düşünülen liderlik tarzıdır (Raisiene, 2014, s. 181).

1.4.34. Otokratik Liderlik

Bu liderlik tarzına sahip liderler, bulunan yetkilerin tamamını kendisine toplayan ve yöneticilerin hedef ve politikalarını saptayarak, hangi işin nasıl yapılacağı ve ne zaman uygulanacağına dair kararlarda bulunmaya ek olarak aslar bakımından belirsizlik meydana getiren ve astların meydana gelen gelişmelerden haberi olamayan, güvensiz ve liderin gücü karşısında korku duyduğu liderlik tarzıdır (Arıkboğa, 2007, s. 219).

1.4.35. Stratejik Liderlik

Bu liderlik tarzı, bulunduğu organizasyonun stratejik olarak kısa ya da uzun vadede büyümesi noktasında üyeleri günlük karar alma noktasında etkileyen ve çalışanların operasyonel kararlar almasının yanı sıra liderin organizasyonun stratejik kararlarına odaklanabilmesine olanak sunan değerleri ve net bir vizyonu yansıtan, çevresel değişimler karşısında yeniliğe teşvik eden ek olarak kısa ve uzun vadede organizasyona fayda sağlamak amacıyla organizasyonun yeteneklerini fark ederek ve farkında olarak ileriye yönelik hareket eden liderlik tarzı olarak tanımlanabilmektedir (Semuel, vd.,2017, s. 1153).

1.4.36. Yönetsel Liderlik

Bu liderlik tarzı, iletişim kurma ve kaynakları etkin yönetebilme, güçlendirme ve geliştirme ek olarak başarma gibi görev odaklı yetkinlikleri ifade eden liderlik tarzı olarak ifade edilebilmektedir (Galvin, vd., 2014, s. 45). Yönetsel lider, gelenekleri takip eden, kuralları ön planda tutan, kişisellikten uzakta bulunan, yenilikçi olmayan ve planlanmış hedefler doğrultusunda çalışanları motive etmeye çalışan liderlerdir (Aykan, 2004, s. 216).

1.5. Lider- Üye Etkileşimi Kavramı

Liderlik etmek belli bir amaç için bir araya gelmiş insanları toparlayabilme ve amacı gerçekleştirmek için grubu yönlendirme ve hareket etme anlamını taşımaktadır. (Eren, 2004). Başka bir deyişle liderlik, herhangi bir grubun çözüm ve hedefe ulaşma becerileri sağlayarak, grup üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme becerisi olarak tanımlanabilmektedir (Demirbilek, 2003, s. 22-37). Grup içerisinde en fazla güce ve otoriteye sahip grup üyesi liderdir. Lider hitap ettiği ekibe hükmeder ve ekip üyelerinin davranışlarını kolaylaştırır. Lideri diğer grup üyelerinden ayıran özellikler mevcuttur, fakat bu farklar fazla değildir ve istisnalar da gözlemlenebilmektedir. Lider- üye

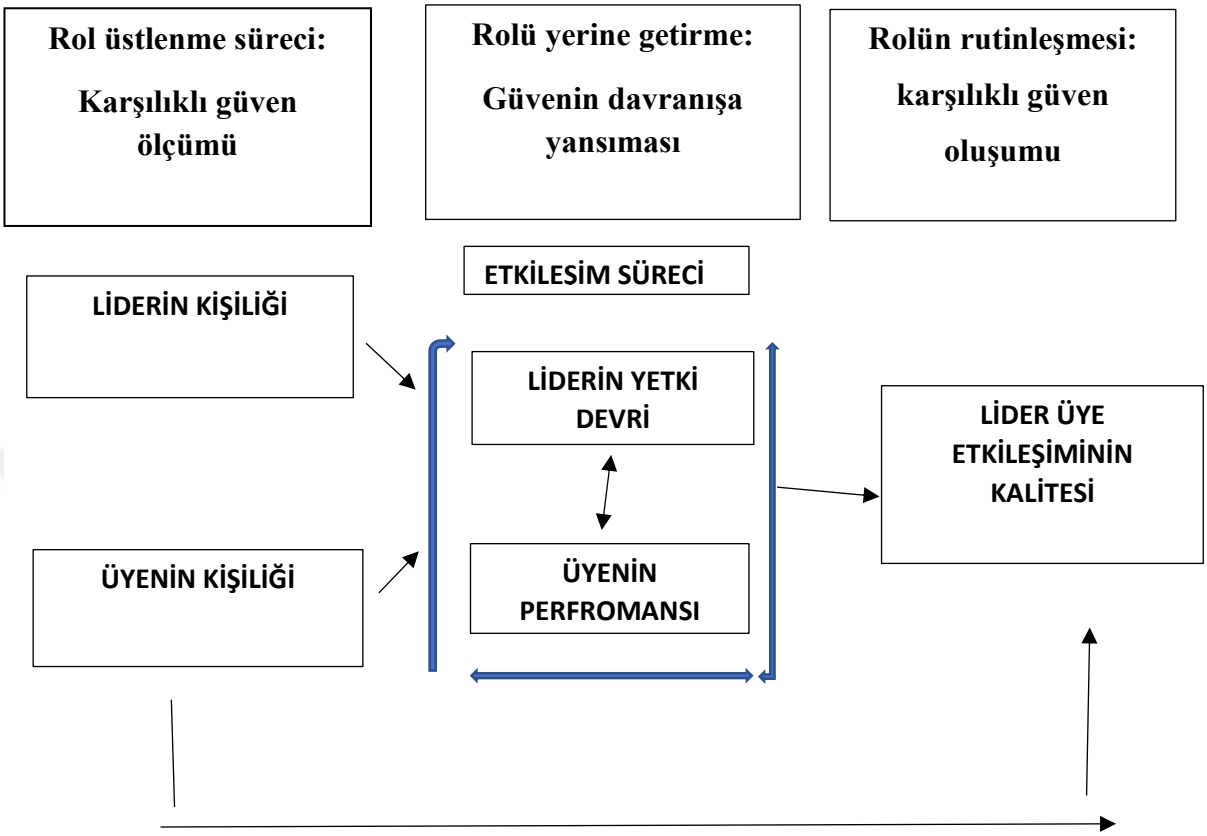
etkileşimi teorisi, liderin astları ile aynı seviyede etkileşime sahip olmadığını öne süren ve liderin, bazı astı ile saygı, güven ve sevgi kriterlerine bağlı yüksek kalitede pozitif yönlü ilişkiler kurarken, bazılarıyla ise sadece ast için tanımlanan kriterlerin dışına çıkmayan, formal ve az kalitede bazen ise olumsuz ilişkiler kurmaktadır. (Karakuş, 2013, s. 60). Grup içerisinde, liderin yaklaşımlarına bakıldığında tüm astlarına eşit davranması beklenemeyeceği gibi, her astına karşı da farklı tutum ve davranışlar sergilemesi de beklenmemelidir. Lider çoğunlukla farklı gruplarda ki üyelere farklı, aynı grupta ki üyelere aynı davranışlar sergileme eğilimindedir (Karakuş, 2013, s. 60). Literatüre bakıldığında lider- üye etkileşimine dair birçok teori çalışması bulunmaktadır.

1.5.1. Lider-Üye Sürecinin Gelişiminin Aşamaları

Blanchard ve Hersey (1970)'e göre lider-üye etkileşiminin gelişim aşamaları "yaşam döngüsü" süreciyle açıklanabilmektedir. Bu yaşam döngüsü; üç evreden oluşmaktadır ve bu evreler, "yabancılık aşaması", "tanıdıklık aşaması" ve "olgunlaşma aşaması" olarak adlandırılmıştır (Güllü, 2018, s. 80).

1. Evre: Yabancılık Evresi: Bu evrede lider guruba yeni dahil olmuştur ve grupta lider veya üye birbirleri hakkında detaylı bilgiye sahip değillerdir. Aralarında yaşanmışlık veya tanışmışlık olamayan lider üye etkileşimi formal iletişim içerisindedir.
2. Evre: Tanıdıklık Evresi: bu evrede lider ve üye amaçları gerçekleştirmek için iletişim halindedir, amaçlar için bilgi alışverişi yaparlar ve bu sayede birbirlerini tanıma fırsatı bulurlar.
3. Evre: Olgunlaşma Evresi: lider ve üyenin iletişimlerinden kaynaklı karşılıklı güven, sevgi ve sadakatleri artığı için sadece davranışsal olarak değil duygusal boyutta da iletişimleri gözlemlenebilir şekildedir (Özkan, 2017, s. 7).

Şekil 1.1. *Lider üye etkileşim süreci ve modeli*



Kaynak: (Bauer & Green, 1996, s. 1543; Dienesch & Liden, 1986, s. 627)

1.6. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri

Lider-üye ilişkilerinin gelişimine temel teşkil eden teorik dayanaklar arasında rol teorisi, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bahsedilen teoriler aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir (Bulut, 2012, s. 6).

1.6.1. Rol Teorisi (lider üye)

Lider üye etkileşiminde rol teorisi "gelişmiş'' ya da "tartışılmış'' rol düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşünceye göre, grup içerinde olan üyelerin bulundukları statüye göre belirli rolleri olması ve bu rolleri yerine getirmeleri için gösterdikleri davranışları üzerine sürdürmeleri anlamı da taşıyan "rol teorisi" ile örtüşmektedir (Maslyn & Marry, 2001, s. 698).

1.6.2. Sosyal Değişim Teorisi

Bu teoriye göre; grup içerisinde bireyin bir değişim içinde yer almaları, fakat yapmış oldukları masraflar sonucunda ödüllendirilmelerini beklemeleri söz konusudur.

Ekonomik değişimden farklı olarak ilişkilerin bir çıktısının olmaması ve katlanılan maliyetlerin durumunda kesinlik olmamasıdır, karşıdaki kişinin karşılık verip vermeyeceği ise kişilerde meydana gelen inanç ve sosyal değişimin esas belirleyicisidir (Bolat, 2011, s. 68).

1.6.3. Eşitlik Teorisi

Grupta olan kişilerin girdiler ve elde etmiş oldukları çıktıları arasında ki oranın grupta ki diğer üyelerin oranları ile eşit düzeyde olduğuna inandığı taktirde tatmin olunduğunu ifade etmektedir. Bu konuda adaletsizlik olduğunun algılanması, kişilerin mutsuz olmalarına ve iş miktarında düşüş oluşturmakta ve sonuç olarak olumsuz geri bildirime neden olmaktadır (Lee, 2000, s. 21).

1.6.4. Adalet Yaklaşım

Literatür incelendiğinde adalet yaklaşımının lider üye etkileşimi açısından üç başlık altında toplanmaktadır.

a) İşlevsel adalet, gruba dağıtılan ödüllerin her bir üyeye eşit derecede dağıtılmasını ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar, eşit derecede ödül dağıtımı olmasa bile işlevsel adaletin uygulandığına ve alınan kararların üyeler tarafından kabul edildiği yönündedir. Örneğin, kurumda bir performans değerlendirme sistemi var ise ve bu değerlendirmenin çıktısı ücret yönetiminde kullanılacak ise, kişi düşük ücret artışını da kabul etmektedir (Cevrioğlu, 2007, s. 27).

b) Dağıtımsal adalet, Meindl (1989) adaleti "yapılan katkılara oranla elde edilen yetkiler (haklar)'' olarak tanımlar. Grupta ödüllerin aynı oranda dağıtılması ve diğerlerine göre daha fazla yatırım yapan üyenin ödül payından daha fazlasını alma beklentisi olacağını ve bunun bazen oluşamayacağından daima eşitsizlik algısını ortadan kaldırmamaktadır.

c) Etkişeleşimsel adalet, işlevsel adaletin diğer bir boutu olarak da adlandırılmaktadır. Bu adalete göre, örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin insan ilişkileri botıuyunu ifade etmektedir.etkileşimsel adalet, çalışanların bekledikleri,saygı, sevgi, anlauış gibi davranışların üstleri tarafından gösterilmesi ve gereken durumlarda ise geri dönüler sağlanması olarak ifade edilmektedir. Bu adalet daima anlayış ve hoşgörülü olunmasını gerektiren bir yaklaşımdır (Eğilmezkol, 2011, s. 25).

1.7. Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin Boyutları

Grup üyelerinin yerine getirmiş olduğu görevlerden dolayı lider üyelere farklı kaynaklar temin eder ve bu şekilde karşılıklı olarak bir değişim sağlanmış olur. Grean bu değişimlerin sadece işle ilgili verilen görevle değil, bilgi sağlama, sorumluluk alma veya verme, yetki devrini kabul etme gibi gidilerden oluştuğunu ve dolayısıyla da bu etkileşimin tek boyutlu olduğunu ifade etmiştir (Grean, 1976, s. 1231).

Dienesch ve Liden (1986) birlikte yapmış oldukları araştırma çalışmalarında lider-üye etkileşiminin geçerliliğini; duygusal etkileşim, katılım ve bağlılık olarak üç boyutta irdelemiş ve etkileşimin kalite düzeyini saptamak için bu boyutları dikkate almanın zorunluluk olduğunu ifade etmişlerdir. Liden ve Maslyn (1998) yapmış oldukları çalışmalarında daha önce ifade edilen üç boyutu destek sağlayacak şekilde profesyonel saygı olarak adlandırdıkları dördüncü bir boyut geliştirmişlerdir (Gardner, 2004, s. 445).

1.7.1. Katılım

Dienesch ve liden; her bir üyenin liderle olan karşılıklı etkileşiminde iş odaklı olan ve ortak bir amaç için dolaylı, dolaysız yollardan ortaya koyduğu aktivitelerin miktarı ve kalite düzeyi, yönüyle ilgili algılamalardır, ifadesi ile tanımlanmaktadır. Gruba yeni girmiş olan üyenin performans kriterleri lider tarafından test edilmektedir. Performans sonucunda liderin iyi gördüğü üyelerin konumlarında değişimler göstermektedir, liderin performansı iyi olan ile kötü olana kıyasla daha yüksek kalitede iletişim kurduğu gözlemlenmektedir (Maslyn R. L., 1998, s. 46).

1.7.2. Sadakat

Sadakat kavramı gruptaki üyelerin grubun amacına ulaşmak için sağladıkları desteği ifade etmektedir. Lider üye etkileşiminde kritik bir kavram olan sadakat, önemli de bir etkendir. Lider kendisinde olan bazı görevleri astlarına devredebilir çünkü, liderin her görevi yerine getirme ve denetleme durumunda değildir. Bu nedenle seçici davranmaktadır. Sadakat boyutunu diğer boyutlardan ayıran en önemli farkı daha zor ve uzun bir süreç olmasıdır (Bauer & Green, 1996, s. 1541).

1.7.3. Duygusal Etkileşim

Duygusal etkileşim kavramı; grupta yer alan lider ve astın, profesyonel ya da iş değerlerinden ziyade kişisel faktörlerden dolayı karşılıklı olarak duydukları sevgiden kaynaklanmaktadır (Karakuş, 2013, s. 52)

1.7.4. Profesyonel İtibar

Profesyonel itibar; grup içerisinde ki her bir üyenin, kendi statüleriyle ilgili, grup içerisinde ya da gurup dışında sahip oldukları mesleki itibarı olarak ifade etmektedir. Bu boyutta üyeler geçmişte kazanmış oldukları deneyimleri ile ilgilenilir ve edinmiş olduğu bilgiler üzerinde durularak üye hakkında bilgi sahibi olunur, lider mesleki deneyimlerinden fayda sağlamak için genellikle bu üyeleri kendisine daha yakın tutma eğilimindedir (Liden, 1998, s. 50).

1.7.5. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Ayırt Edici Özellikleri

İlgili alan yazındaki liderlik modelleri ve diğer liderlik modellerinden ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Arslantaş, 2007, s. 160-173;Cevrioğlu, 2007, s. 22;Kaşlı, 2009, s. 36).

- LÜE modeli tanımlayıcı nitelikte bir modeldir. Organizasyonların rekabetçi bir yapıya ulaşabilmelerine destek sağlayan önemli araçlardan biri olarak ifade edilen ve örgüt üyelerinin etkileşiminde, sosyal sermayeyi vurgulamaktadır. Ayrıca, örgüte daha fazla ya da tam tersi daha az katkı sağlayan grupları tanımlayabilmektedir.
- LÜE modeli, örgüt içindeki liderin, örgüt içerisinde ki her bir bireyle farklı ve özgün bir etkileşimde bulunduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, LÜE modelini, örgüt içindeki lider-üye ilişkilerini kendine ait bir yapı içerisinde tanımlamaya çalışan bir model olarak tanımlamak mümkündür.
- LÜE modeli, liderin üyeleriyle oluşturduğu ilişkide benzer tarzı kullanmaktansa farklı rolleri benimseyerek eski olmayan tarzlar geliştirmesini ve her üyesiyle etkileşim içinde olmasını ifade etmektedir.
- LÜE modeli, organizasyon içindeki kişilerin, ikili ilişkilerini liderlik kavramı içinde değerlendiren, liderlik kavramının tanımını bahsedilen ilişkilerle açıklamaya çabalayan tek liderlik yaklaşımıdır. Ayrıca bu model ile, üyeler arası ilişkileri

açıklamaya çalışan ve üyelerin dikey bağlantı modelini daha da ileriye taşımış adalet, eşitlik gibi alt boyutlarla liderlik kavramını çoğaltmıştır.

- LÜE modeli, liderlik kavramını sadece doğuştan ya da sonradan elde edilen özellikler üzerinden değil, aynı zamanda iletişim faktörüne de odaklanarak açıklamayı amaçlamıştır. Model, örgüt içindeki üyelerin iletişim kalitesinin, liderliğin belirgin ve önemli bir parçası olduğunu belirtirken, lider ve üye etkileşimi ile üyeler arasındaki iletişimin kalitesinin, hedeflere ulaşmada belirleyici bir rol oynadığını birçok araştırmacı tespit etmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI

Adanma kavramı, kişinin bir görevi yerine getirmek için amaçlarını ve bu amaçlarını yerine getirmek için göreve yoğunlaşmasını ifade etmektedir (Büyükbeşe & Gökaslan, 2018, s. 138). Buna ek olarak, kişinin kurumda veya örgütte kendisinden üstün olarak gördüğü kişiye kendisini yakın hissetmesi, işten bağlılık duyması, yerine getirmesi gerektiği davranışlar olduğunu düşünmesi olarak tanımlanabilmektedir (Bostancı & Ekiyor, 2015, s. 39)

Kavram ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, işe adanmışlık kavramının tükenmişlik kavramının zıttı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tükenmişlik kavramı olumsuz bir kavram iken, işe adanmışlık kavramı olumlu tutumlara vurgu yapmakta ve pozitif psikoloji yaklaşımına işaret etmektedir (Schaufeli, vd.,2002, ss. 71-92). İşe adanmışlık kavramının Türkçe literatürüne bakıldığında kişinin işine; tutulma, kapılma cezp olma, işine gönülden adanma olarak ifade edilmektedir (Büyükbeşe & Gökaslan, 2018: 138; Çalışkan, 2014:370; .İnce, 2016: 652).

İşe adanmışlık kavramını literatürde ilk ele alan ve kavramı liteartüre kazandıran kişi (Khan, 1990,s 694) dır. Khan(1990,s. 694) adanmışlık kavramı olan ve işine adanmış çalışanları, çalışma rolleri ile fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak bütünleştiren çalışanlar olarak tanımlamıştır. Ek olarak adanmışlık, olan çalışanların olmayanlara kıyasla kendilerinin işlerine daha istekli olduklarını ve işlerinde daha fazla çaba gösterdiklerini ifade etmiştir (Bakker, 2011, s. 265).

Başka bir ifade ile, yapılan işle ilgili pozitif burumu ifade etmektedir. İşe adanmışlığı olan kişilerin yapmış oldukları işinde daha yüksek enerjide oldukları ve işlerinde daha heveslilerdir ve işlerine oldukça fazla odaklanırlar. İşlerini yaparken zamanın nasıl geçip gittiğini anlamazlar ve yaptıkları işleri onalra yük değildir aksine işleri onlara keyif veren onalrı tatmin ve mutlu eden bir eylem olarak görmektedirler. Kişilerin ulundukları

görevde gösterdikelri performansları, bağlılıkları, işe adanmışlıkları ve müşteri sadakati arasında doğrudan bir ilişki olduğu da gözlemlenmektedir (Aybas & Kosa, 2018, s. 57).

2.1. İşe Adanmışlık Boyutları

Litaratüre bakıldığında işe adanmışlık kavramının üç alt boyutu olduğu görülmüştür. Bu boyutlar dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşmadır (absorption) (Turgut , 2011, s. 156).

2.1.1. Dinçlik (Vigor)

Işe adanmışlığın dinçlik boyutu ise, çalışanın yapmış olduğu görevde motivasyonunun, enerjisinin, bilinç düzeyinin üst düzeyde olması ve işini yaparken yorulmamasını ifade etmektedir (Turgut , 2011, s. 156). Çalışan bu boyutta hem enerjik hem dinç hem de karşılaştığı güçlüklerde güçlü bir şekilde mücadele etmesini ifade etmektedir (Özkalp & Meydan, 2015, s. 6).

İşe adanmışlığın dinçlik boyutuna dair ifadeler aşağıda belirtilmiştir (Turgut, 2011,s.165):

- İşyerimdeyken kendimin enerjiyle dolup taştığımı hissediyorum.
- Kendimi İşimde güçlü ve enerjik hissediyorum.
- Sabah uyandığımda kendimde, işe gitme isteği duyuyorum.
- Tek seferde, uzun zaman sürecek işlerde çalışmayı sürdürebilirim.
- İşimde kendimi, zihinsel olarak sağlam hissediyorum.
- İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde dahi daima işime azimle devam ederim.

2.1.2. Adanmışlık (Dedication)

Bu boyut, kişilerin işlerini yaparken hevesli, istekli olmalarını ve işini yerine getirirken karşılaştıkları zorluklarla mücadele etmekten çekinmediklerini ifade etmektedir. Adanmışlığa sahip olan kişiler işlerini çekici bulurlar, merak ederler ve işinin bir anlamı olduğunu düşünürler. İşlerinde ki mücadelelerini, çabalarını boş yere olarak görmezler aksine, mücadele ettikleri işleri ile gurur duymaktadırlar (Turgut, 2011, s. 156).
Adanmışlık boyutuna ilişkin ifadeler şu şekildedir (Turgut, 2011: 165):

- Yaptığım işi anlamlı olduğunu ve amacıma uygun buluyorum.
- İşim, konusunda hevesliyim.

- İşim bana ilham vermektedir.
- Yaptığım işle gurur duymaktayım.
- İşim, bana dikkat çekici gelmektedir.

2.1.3. Yoğunlaşma (Absorption)

Bu boyutta kişi işini yaparken işine yoğunlaşmaktadır ve işine odaklanmaları yüksektir. Bu sayede kişi işini yaparken mutlu ve huzurludur. Kişi işini yaparken yoğunlaştığı için zamanın nasıl geçtiğinin fakına varmamaktadır. Aynı zamanda kişi işini yaparken kendini durduramamaktadır ve ara vermekte sorun yaşamaktadır (Turgut , 2011, s. 156). Yoğunlaşma boyutuna dair ifadeler ise şu şekildedir (Turgut, 2011: 165):

- Çalışmaktayken zaman uçup gidiyor.
- Çalışmaktayken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.
- Yoğun bir şekilde çalışmaktan mutlu hissediyorum.
- Kendimi, işime verdim.
- Çalışmaktayken kendimi işime kaptırıyorum.
- Kendimi, işimden koparıp almam güçtür.

2.2. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Kişilerin işe adanmışlıklarını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemli olanı ise kişinin bulunduğu örgütsel faktörlerdir. Fakat kişilerin işe adanmışlık düzeylerini etkiyen tek faktör örgütsel faktörlerdir demek doğru değildir, çünkü örgüt içerisinde farklı düzeyde çalışan kişiler ve bu kişilerin bireysel özellikleri de işe adanmışlık düzeylerini etkileyen faktörler arasındadır (Meriç, 2018, s. 38-39).

Bu sebeple işe adanmışlığı etkileyen faktörler örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelemek daha doğru olacaktır (Durgut, 2020, s. 52).

2.2.1. Örgütsel Faktörler

Alanda yapılan bilimsel çalışmalara bakıldığında, işe adanmışlık düzeyi üzerinde etkiye sahip olan nedenleri; örgütsel faktörler olarak işin nitelikleri, ödüllendirme ve geri dönüş sağlama, örgütsel adalet ve son olarak ise sosyal destek başlıkları altında incelemenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.2.1.1. İşin Özellikleri

Anlaşılması zor ve karmaşık işleri görev edinen kişilerin işlerine bağlanma onları yerine getirmek için daha fazla çaba gösterdikleri görülmektedir. Sosyal mübadele teorisi de bu durumu kantlar niteliktedir. Bu teoriye göre kişilere verilen karmaşık, anlaması zor görevler sonucunda birey zorlanır ve zorlanan birey yeni şeyler öğrenmekte daha ısrarcı ve daha azimlidir, buna karşılık olarak da kişilerde işe adanmışlıklarının olduğu görülmektedir (Ertemli, 2011, s. 66).

İş kaynaklarının ve taleplerinin kişilere açık şekilde ifade edilmesi, kişiler üzerinde olumlu etki bırakacağı ve motivasyon düzeyini artırtacaktır. Bu durumda da işe adanmışlık düzeyleri pozitif yönde etkilenecektir (Bakker & Demerouti, 2008, s. 218).

2.1.1.2. Ödüllendirme

Örgütlerin organizasyonda yapmış oldukları olumu davranışlardan dolayı, olumlu davranışların devam ettirilmesi, olumsuz davranışların ise olumluya dönemsi için sağlanan her şey ödüllendirme olarak adlandırılmaktadır. İki tane ödüllendirme sınıfı vardır: içsel ödüllendirmeler ve dışsal ödüllendirmeler olarak. İçsel ödüllendirme işin kendisinden doğan ödüllendirmeler olarak kaşımıza çıkmaktadır. Örneğin işin öğrenilme düzeyi, özerklik ve çeşitlilik faktörler içsel ödüllendirmeye örnek olarak verilebilmektedir. Dışsal ödüllendirilmediklerinde işin sonunda sağlanan ödüllerdir, örneğin maaş, terfi, yan haklar, çalışma koşullarının iyileştirmesi olarak örmek verilebilen ödüllendirmelerdir. İki ödüllendirme de bireyin bağlılığını, motivasyonunu, adanmışlık düzeyini arttırıcı faktörlerdendir (Bal, 2009, s. 19).

2.1.1.3 Geribildirim

Kişinin yapmış olduğu görevde, görevi yerine getirmek için göstermiş olduğu çaba, emek olarak karşımıza çıkan performans kavramı ile açıklamak mümkündür. Kişinin göstermiş olduğu performans sonucunda geri bildirim alması olumlu bir durumdur. Geri bildirim yapıcı ve olumlu olmaktadır. Kişiye verilen geri bildirimde kullanılan iletişim ile ast-üst ilişkisinin de olumlu yönde etkilediği ve geri bildirim ast üst ilişkisinde ikisin de gelişimine katkı sağladığı söylenebilmektedir. Geri bildirim ile kişilerin taktir edilmesi, desteklenmesi ile kirşlerin motivasyonları yükselecek ve aynı performansla devam etmeleri sağlanmış olacaktır (Bal, 2009, s. 17). Bakker ve Demerouti (2008: 218)'ye göre

de geribildirim, işe adanmışlıkla ilişkili olan iş kaynaklarından bir tanesi olarak ifade edilmektedir.

2.1.1.4. Örgütsel Adalet

Örgüt içerisindeki kişilerin arasında ne derece adil davranıldığı algısı ve bu algılara dayanarak kişilerin vermiş oldukları tepkiler olarak ifade edilmektedir. İşe adanmışlığı da etkileyecek en önemli faktörlerden de biri olan bir kavramdır. (Doğan, 2018, s. 29). Kişilerin örgüt içerisinde geliştirmiş olduğu tutum ve davranışlar iki adalet türünden meydana gelmektedir. Bahsedilen türler; dağıtım adaleti ve işlem adaleti olarak adlandırılmaktadır. "Dağıtım adaleti, prim, terfi, gelir ve sosyal haklar gibi örgütsel kazanımların çalışanlara adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına dair çalışanların algısını ifade eder "İşlem adaleti, örgütte kararların nasıl alındığına dair süreçlerin ne derece adil olduğuna yönelik algıların bütününü ifade eder." (Altıntaş, 2006, s. 21).

2.1.1.5. Sosyal Destek

Sosyal destek haramına bakıldığında kavram, kişinin çalıştığı takım üyeleri ve yöneticileriyle, arasında bulunan gerçekleştirmesi gereken göreve dair destekleyici özellikteki sosyal bir etkileşim süreci şeklinde ifade edilmektedir. Bahsedilen destekleyici özellikler kişinin, işinde olan amaçlarına ulaşması aynı zamanda da işe olan adanmışlığı için önemli bir kaynak olarak görmekte ve benimsemektedir. Özellikle üstün göstermiş olduğu desteğin, günümüze bakıldığında çeşitli nedenlerden dolayı stresli olan iş dünyasında çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu düşüncesi üzerinde araştırmacılarda benzer düşüncededir. Ast, üstün destekleyici olması üstün iş beklentilerinin (örn. iş fazlalığı) çalışanın tükenmişlik düzeyindeki bir artışın negatif yönde bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bu düşüncenin nedeni, yöneticinin gösterdiği desteği çalışanın isteklerine, farklı bir pencereden bakmasına olanak sağlayabilmektedir. Bu destek, çalışanın beklentilerle baş edebilmesi ve işteki performansının artmasına katkı sağlamasının yanı sıra psikolojik ve fiziksel sağlığının da korunmasına katkı sağlayabilmektedir (Bal, 2009, s. 11).

2.2.2. Bireysel Özellikler

Kişilerin kişisel özelliklerine bağlı olarak işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermekte ve işe adanmışlık düzeyeni etkilemektedir. Sosyal Bilişsel Teoriye göre ise, kişiler kendi motivasyon ve eylemlerine kendileri katkı sağlayabilirler. Bu bilgi ışığında kişinin işe

adanmışlığının hem kendisi hem de çevresine bağlamak mümkündür. Öz-değerlendirme teorisine göre, kişisel kaynaklara dayalı özgüven ve dayanıklılık, bireyin iş ortamını algılamasında etkilidir. Hallberg, Johansson ve Schaufeli'nin (2007) çalışmasında, A tipi davranışın tükenmişlik ve işe adanmayla ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu davranışın bir özelliği olan başarı yönelimi işe adanmayı artırırken, sabırsızlık ve çabuk öfkelenme ise tükenmişliğe neden olmaktadır (Durgut, 2020, s. 56). Örneğin, kariyerinde ilerlemeye odaklanan bir çalışan daha motive ve işe bağlı olurken, sürekli acele eden ve kolay öfkelenen bir çalışan zamanla tükenmişlik yaşayabilir.

2.3. İşe Adanmışlık Düzeyi Yüksek Olan Çalışanların Özellikleri

İşe adanmışlık kavramı yukarıda açıklanmıştır. Örgütler içim önemli olan konulardan biri de işe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların özellikleridir. Literatüre bakıldığında bu özellikleri aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür (Schaufeli vd., 2002, ss. 71-92; Othman ve Nasurdin, 2011, ss. 52-78; Özkalp ve Meydan, 2015, ss. 1-19; Örücü, 2018, ss. 1-25);

- İşlerinde, genel olarak daha enerjiktirler.
- İşe gitmekte isteklidirler aynı zamanda işte dinamik olurlar.
- Çalışma süreleri içerisinde beklenmedik sorunla karşılaştıklarında bu sorun onları yıldırmaz.
- Gerçekleştirdikleri işle gurur duyarlar.
- Gerekli zamanlarda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaktan geri durmazlar ve örgütsel sorunların onatılmasında gönüllü olarak katılım sağlarlar.
- İşlerine daha iyi odaklanırlar.
- Kurumsal imajın zedelenmesine neden olabilecek söylemlerde bulunmazlar.
- Çalışma istekleri nedeniyle görevinden fazla işlere dahil olmaya eğilimlidirler.
- Zamanın geçtiğinin farkına varmayacak ölçüde görevlerine odaklanırlar.
- Genel olarak işe geç kalmama noktasına daha özenli davranışlar sergilerler.

2.4. İşe Adanmışlık Sınıflandırmaları

Kahn (1990: 693)'a kişiler işlerini yerine getirirken kendilerini işleri ile özleştirme eğilimindedirler. İşlerini yerine getirirken kendilerine verilen rol ve göreve kendilerini adapte ederler. İşe adanmışlık sınıflandırmalarını, duygusal, bilişsel, fiziksel olarak sınıflandırmak doğru olacaktır (Tecirmen, 2020, s. 27-28)

2.4.1. Duygusal Adanmışlık

Kişilerin, çalışma ortamındaki ast ve üstleri ile duygusal ilişkiler kurmak ve duyguları ile ilgilenmek, empati kurmak olarak açıklanabilmektedir (Esen, 2011, s. 378). Kişiler çalıştıkları iş yerinde çalışma arkadaşları ile duygusal olarak iyi iletişim kurduklarında işe gitmekte daha isteklidirler ve bu adanmışlık düzeyine erişildiğinde organizasyonlar çalışanlarından yüksek düzeyde fayda sağlayabilmektedirler (Tecirmen, 2020, s. 27).

2.4.2. Bilişsel Adanmışlık

Bilişsel olarak adanmışlık kişinin yaptığı işe hazır bulunması, kendini zinde hissetmesi, kendisinin ve yaptığı işin farkında olmasıyla ilgilidir. Kahn (1990) bu anlamda zihinsel adanmışlığı, kişilerin çalıştığı organizasyonda kendisini nelerin beklediğini bilmesidir. Zihinsel adanmışlık çalışanların görevlerine daha iyi odaklanmalarını saylayacağından dolayı, iş performansını arttıracağı ve çalışanların örgüt beklentilerini anlayarak karşılayacak ve kolaylaştıracaktır (Kahn, 1990, s. 693).

2.4.3. Zihinsel Adanmışlık

Fiziksel olarak yapılan işe kendini adamak fiziksel adanma olarak tanımlanmaktadır. Kahn (1990: 694)'a göre çalışanların fiziksel adanmışlık düzeylerinin yüksek olması, fiziksel olarak kendilerini görevlerine adamaları daha açık bir ifade ile çok çalışmaları olarak da özetlenebilir. Bu da çalışanlardan alınan verimliliğini artıracak bir unsurdur.

2.5. İşe Adanmışlık Yaklaşımları

İşe adanmışlık kavramı ile ilgili yaklaşımlar ilk olarak William Kahn'ın 1990 yılındaki çalışması ile karşımıza çıkmaktadır. Daha sonra farklı çalışmalar da yapılmış ve farklı yaklaşımlar doğmuştur.

2.5.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temeli Goffman'ın (1961) in rol teorisi yaklaşımına dayanmaktadır. Rol teorisi bireyin rollerine bağlı olması ve rolleri ile anılması şeklinde ifade edilmektedir. Goffman Role bağlanma ve rolden ayrılmayı rol mesafesi olarak adlandırmaktadır. Kahn

(1990), adanmışlık kavramını kişisel adanma olarak ele almış ve çalışmasında "bireylerin kendilerini hem fiziksel hem duygusal hem de bilişsel olmak üzere tamamıyla işlerine vermeleri" şeklinde tanımlamıştır.

2.5.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Tükenmişlik kavramına karşılık olarak işe adanmışlık kavramını ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre kişide tükenmişlik hissi başladığında enerjisi azalmakta, yeterlilik düzeyi düşük başarı hissine dönüşmektedir. İşe adanmışlık düzeyini belirlemek için tükenmişlik düzeyini belirlemek gerekmektedir. Başka bir deyişle; tükenmişlik ve işe adanmışlık kavramları ters orantıdadır ve tükenmişlik azaldıkça işe adanmışlık artmakta, tükenmişlik arttıkça işe adanmışlık azalmaktadır (Bal, 2009, s. 546).

2.5.3. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre işe adanmışlığı olan kişilerin işlerinde daha dinç, daha motivasyonlu ve daha yüksek performansta olduğunu ifade etmektedir. İşe adanmışlığın alt boyutları olan dinçlik ve adanma boyutları, tükenmişlik kavramının alt boyutlarını oluşturan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlık durumunun tam zıddı olarak kabul edilirken yoğunlaşma boyutu ise tükenmişliğin diğer bir alt boyutu olan düşük başarı hissinin karşıtı olarak kabul edilmemiştir. Bu nedenlerden dolayı adanmışlık kavramının tükenmişlik kavramından ayrı olarak ölçülmesi gerektiği ortaya konmuştur (Güneş, 2022, s. 10).

2.6. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Kişiler örgütlerde görevlerini yerine getirmek için psikolojik ve fizyolojik şartlara uygun olan ortamlarda çalışmamalıdırlar. Örgütler için işe adanma düzeyini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır (Baran, 2019, s. 58). İşe adanmışlığı etkileyen unsurlarla ilgili birçok çalışma incelenmiş ve aşağıda genel faktörler sıralanmıştır.

Anitha (2014) yapmış olduğu çalışmasında bu faktörleri çalışma ortamı, liderlik, takım ve iş arkadaşı, eğitim ve kariyer gelişimi, ödül, örgüt politikaları, işyeri refahı olmak üzere yedi gruba ayırmaktadır.

a. Çalışma Ortamı: Bir kişinin adanmışlık seviyesini belirleyen önemli etkenlerden biri olduğu görülmektedir. Deci ve Ryan (1987, ss. 1024-1037) teşvik edici ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlayan örgütteki kişilerin işe adanmışlık düzeylerini

arttıracağı ve kişiler için olumlu geri bildirim sağladığını, yeni beceriler öğrenmeyi ve işle ilgili sorunları çözmeye teşvik ettiği belirtilmektedir. Dolayısıyla kişiye ve kişiler arası iletişime önem veren örgütlerin çalışma ortamı işe adanmışlığın temel ögesi olarak kabul edilmektedir (Güneş, 2022, s. 15)

b. Liderlik: İşe adanmışlığı etkileyen ikinci öge olarak kabul edilir. Lider grubunda ki astlarına görevleri yerine getirdiği için taktir etmeli ve görevlerinde başarının önemli bir faktör olduğunu hissettirmelidir. Bundan yola çıkarak kişinin görevinin önemli olması kişiye hissettirilirse kişi işine adanmaktadır (Güneş, 2022, s. 16)
c. Takım ve İş Arkadaşı: Khan (1990) kişinin işe adanmışlık düzeyinde önemli faktörlerinin birinin de aynı takımda ki takım arkadaşları olduğunu belirtmektedir. Kişiler iş ortamında kendilerini güvende hissetmeleri ve sorumluluklarını yerine getirmeleri için destekleyici bir ortam sağlanmalıdır. (Güneş, 2022, s. 16)
d. Eğitim ve Kariyer Gelişimi: Kişilere bulundukları örgütlerde kendilerine sunulan kariyer fırsatları ve eğitim uygulamaları ile kişilerin işe adanmışlık düzeylerinin artacağı düşünülmektedir (Anitha, 2014, s. 312)
e. Ödül: kişilerin belirtilen davranışları veya kendilerine verilen görevleri yerine getirirken olumlu davranışlar gösterdiklerinde, olumlu davranışın devamlılığını sağlamak amacıyla verilen, ikramiye gibi finansal ödüllerin yanında kişiyi tatmin edici şekilde yetki, sorumluluk, terfi gibi uygulamaların da sağlanmasıdır. Saks (2006) tarafından yapılan çalışmada ödüllendirilen ve taktir edilen kişilerin işe adanmışlık düzeylerinde önemli olduğu ortaya konmuştur.
f. Örgütsel Politikalar: Ögüt politikaları bir örgütte çalışan kişilerin katılım düzeyini bildirmektedir. Richman ve diğerleri (2008) bir örgütün esnek çalışma politikalarının kişinin işine bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir (Güneş, 2022, s. 16)
g. İşyeri Refahı: İşe adanmışlık düzeyini arttıran diğer bir unsurdur. Kişinin işinde kendini huzurlu hissetmesi işe adanmışlık düzeyini olumlu yönde etkileyecektir (Anitha, 2014, s. 313).

2.7. İşe Adanmışlık Kavramının Sonuçları

İşe adanmışlık kavramı son yıllarda örgütlerin dikkatini çeken bir konu haline gelmiştir. İşe adanmışlık kavramı kısaca kişinin yaptığı işi benimsemesi, işi için istekli olması, işinde ki riskleri kabul etmesi ve görevini yerine getirmek için mücadele etmesi olarak

tanımayabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı işe adanmışlık kavramını bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki faklı faktörde ele almak gerekmektedir.

İşe adanmışlık kavramının sonuçlarını örgüt düzeyinde açıklamak gerekirse;

- Çalışan verimliliği
- Çalışan tutundurması
- Örgütün dışarıya karşı savunulması
- Başarılı bir örgütsel değişim
- Müşteri bağlılığı
- Yöneticinin öz yeterliliği
- Denge uyumu

İşe adanmışlık kavramının sonuçlarını örgüt düzeyinde açıklamak gerekirse;

- Beklenti tutarlılığı
- Çalışanda gönüllü olarak çaba sergilemesi
- Çalışan sağlığı
- Çalışan memnuniyeti
- Çalışan performansında gelişim ve artış

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI

Performans kavramı temel olarak, kişinin veya bir araya gelmiş grubun, birim ve örgüt amaçlarına niceliksel, niteliksel olarak sağladığı katkıların toplamı olarak tanımlanabilmektedir (Kavgacı & Çiçek 2019, s. 315). İK fonksiyonlarından biri olarak bilinen, çalışan performans değerlendirmesi, örgütün belirlediği hedefleri insan kaynağından gerçekleştirmesi amacıyla gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt içerisinde performanstan kavramı anıldığında, iki şey çıkarılmaktadır (Atakan, 2009, s. 26): ilk olarak, firmanın göstermiş olduğu faaliyetlerinin ölçülüp değerlendirilmesi, daha sonra, personellerin faaliyetlerinin ölçülüp değerlendirilmesidir. Örgütün belirlediği hedefler ve amaçlar doğrultusunda, bireyin veya örgütün kendisi için tanımlanmış performans kriterlerini ne ölçüde yerine getirebildiğini gösteren ölçüttür (Taşlıyan & Hırlak, 2016, s. 95). Yapılan araştırmalar, çalışan performansını etkileyen birçok faktör olduğunu göstermektedir. Bunlar arasında bireyin yetenekleri, eğitim seviyesi, kişilik özellikleri; firmanın yönetim anlayışı ve insan kaynakları politikaları; çalışma koşulları, organizasyon içindeki insan ilişkileri; personel ödüllendirme sistemleri ve verilen geri bildirimler yer almaktadır. Bu unsurların her biri, çalışanın işindeki verimliliğini ve hedeflere ulaşma düzeyini doğrudan şekillendirmektedir (Diktaş, 2018, s. 45). Performans değerlendirme, çalışanın belirli bir dönemde kendisinden beklenen görevleri ne ölçüde yerine getirdiğine dair verilerin toplanması sürecidir (Kavgacı & Çelik, 2016, s. 310). Bu veriler doğrultusunda performans değerlendirme standartları oluşturulur. Yönetici, belirlenen bu standartlarla çalışanın iş performansını kıyaslama ve ölçme yoluyla değerlendirir. Performans değerlendirme süreci, çalışanın işteki başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlaki duruşunu ve kişisel özelliklerini analiz eden; aynı zamanda çalışanın işletmenin genel başarısına olan katkısını ortaya koyan planlı ve sistematik bir süreçtir (Eraslan & Algün, 2005, s. 95).

3.1. Çalışan Performansı Boyutları

Literatüre bakıldığında çalışan performansını üç başlık altında; iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere sınıflandırmak doğru olacaktır.

3.1.1. İş Performansı

Kişinin verilen görevleri yerine getirmek için göstermiş olduğu çaba düzeyi olarak ifade edilebilmektedir. Başka bir ifade ile ise; örgütün bulunduğu faaliyet alanı, rekabet ortamında ki değişimlerden kaynaklı insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Örgütüm verimliliği, sürdürülebilirliği ve verimli olarak yönetilebilmesi ve sektörde ki farkını ortaya koyması için olmazsa olmaz faktördür (Gök & Akgemci, 2020, s. 53).

3.1.2. Görev Performansı

Görev performansı kavramı, örgütlerde kişilere verilmiş olan görevlerde kişinin işinin parçası olan makine, teçhizat ve işi, ile ilgili olan bilgileri bilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Görev performansı kavramı teknik performans ve liderlik performansı iki grupta incelemek doğru olacaktır (Durdu, 2023, s. 15). Teknik performans: üst kademinin değil de alt kademenin sahip olduğu teknik görevlere bağlıdır. Liderlik performansı ise üst kademin, alt çalışanları yönetmek için sahip olduğu teknik görevlerdir şeklinde ifade edilebilmektedir (Ünlü & Yürür, 2011, s. 184). Özetle görev performansı, kişinin bulunduğu örgütte hedeflere ulaşmak için kendisine verilmiş görev tanımını, performansı ile yerine getirmesi olarak ifade edilebilir (Doğru, 2016, s. 79).

3.1.3. Bağlamsal Performans

Borman ve Motowidlo'nun 1990'lı senelerinde yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel davranış alanına katmış oldukları bu kavram ile, kişilerin iletişimi ön plana çıkran, görev performansına yardımcı bir kavramdır (Çetin & Fıkırkoca, 2010, s. 42). Bağlamsal performans kişinin görev tanımında ki işleri yerine getirirken göstermiş olduğu davranışları ile ilgilidir. Görev performansı ve bağlamsal performans arasında farklar mevcuttur. En belirgin fark ise, görev performansı teknik nitelikleri kapsarken, bağlamsal performans çalışma yaşamında ki sosyal boyutu ifade etmektedir (Doğru, 2016, s. 79-82).

3.2. Çalışan Performansına Etki Eden Faktörler

Kişinin performansına etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörler bireysel örgütsel ve çevresel faktörüler olarak sınıflandırılmaktadır.

3.2.1. Örgütsel faktörler

Örgütün vizyonu, misyonu, kariyer prosedürleri, çalışma şekil ve saatleri, görev tanımları gibi unsurlar performansı etkileyen örgütsel unsurlar olarak sıralanabilmektedir (Özdemir , 2016, s. 44). Çalışmakta oldukları örgütlerin vizyonuna ve misyonuna uygun çalışan kişiler, planlı ve başarılı olacaklardır. Bunun nedeninin çalışan performansı ile örgütsel faktörlerin uyumundan kaynakladığını söylemek mümkündür. Örgütler çalışanların gelişimine önem verdiklerinde ve gelişimleri destekliklerinde çalışanların örgüt içi motivasyonları yükselmekte ve buna bağlı olarak performanslarında da artış gözlemlenmektedir bu durumla da örgütlerin rekabet ortamında daha önde olmasını sağlayacağı söylenebilmektedir (Özdemir, 2016, ss. 37-42).

Özetle performansa etki eden örgütsel faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütün vizyonu, misyonu
- Örgütün kariyer prosedürleri
- Örgütün çalışma şekil ve saatleri
- Örgütün görev tanımları

3.2.2. Bireysel Faktörler

Çalışan performansına etki eden bir faktör de çalışanın kişisel olarak durum ve özelliklerine bağlı olarak değişen bireysel faktörlerdir. Kişilerin sahip olduğu kültürel özellikleri, alışkanlıkları, davranışları, duyguları ve kişisel hedefleri gibi bireysel özellikler ekip etkileşiminde önemli bir etken olmaktadır (Bükülmez, 2013,s. 125). Bazı toplumlularda ise yaş faktörü çalışan performansında ön plana çıkmaktadır. Örneğin bazı toplumlarda liderin genç nüfuza daha fazla önem verdiği ve daha hızlı yükselmelerine imkân verdiği gözlemlenirken bazı toplumlarda tam tersi olarak kişiler belirli bir yaşa geldikten sonra yükselme verilmektedir. Bu bağlamda bazı toplumlarda yaş faktörünün de performans üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir (Akdemir, 2004, s. 16). Kişilerin almış oldukları eğitim düzeyleri de alışan performansını oldukça etkilemektedir (Karayel, 2016, s. 59).

Özetle çalışan performansına etki eden bireysel faktörler şu şekilde sırlanmaktadır:

- Kişinin sahip olduğu kültürel özellikler

- Kişinin yaşı
- Eğitim düzeyi

Bunların yanı sıra örgütler, kişilerin potansiyellerini ve niteliklerini, fark edip onu baz alarak görev paylaşımları yaptıklarında da çalışan performansında olumlu yönde artış olacağı gözlenmektedir (Çelik, 2018, s. 56).

3.2.3. Çevresel faktörler

Çevresel faktöreler arasında yasal düzenlemeler, sosyal-kültürel yapı, küresel veya ulusal düzeyde izlenen politikalar gibi faktörler olup çalışan performansını etkilemektedir. Fakat görevi yerine getirirken bazı bilgiler ve yetkinlikler önemini kaybetmekte bazen de önemini arttırmaktadır. Bu doğrultuda performans sisteminin esnek olması gerekmektedir (Saruhan & Yıldız, 2014, s. 314). Bunların yanında son yıllarda mücadele etmekte olduğumuz salgın hastalıklar da çalışan performansını etkilemektedir (Yavuz& Kılıç, 2020, ss. 33-48).

Çalışan performansına etki eden çevresel faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yasal düzenlemeler
- Sosyal-kültürel yapı
- Küresel veya ulusal düzeyde izlenen politikalar
- Salgın hastalıklar

3.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Kişilerin çalıştıkları kurumlarda görevlerini yerine getirirken kurumun hedeflerini benimsemesi, vizyon ve misyonunu baz alarak iş görmesi olarak tanımlanabilmektedir. Performans değerlendirmede amaç hem kurumun hem de kişinin standart sürede amaçlara hangi düzeyde ulaştığını ortaya koymak ve amaçlara ulaşmak için nelerin bilinmesi ve yapılması gerektiğini tespit etmektedir. En basit tanımı ile ise performans değerlendirme kavramı, kişinin görev tanımında ki görevleri standart bir sürede ne derecede yerine getirdiğinin tespit edilmesidir. Fakat görev tanımları daha oluşmamış kurumlarda bu durum zordur ve karmaşıklığa neden olabilmektedir. Performans değerlendirmenin en önemli unsurlarından biri geriş bildirim olmaktadır. Bu sayede kişi ikaz edilebilir, eğitim ihtiyacı tespit edilebilir veya ödüllendirilebilmektedir (Fındıkçı, 2001, s. 297-298).

3.4. Performans Değerlendirme Yönteminin Amaçları

Performans değerlendirme sisteminin birçok amacı vardır. Örgütlerde genel olarak performans değerlendirme sisteminde iki temel amacın olduğu söylenebilmektedir. İlk amacın, yöneticilere çalışana yükselme olanlarının tespiti, ücret yönetiminde kullanılması vb. diğer yönetsel kararlarda kullanılması ve bilgilendirilmesinin sağlanmasıdır (Noe, 1999, s. 72). İkinci amaç olarak, örgütlerin daha önce belirlenmesi oldukları hedeflere çalışanların ne ölçüde ulaştıklarını tespit etmektir (Barutçugil, 2015, s. 58). Çalışan performans çıktısının analizi ile birlikte yeni hedeflerin belirlenmesi, gerekli eğitim ve gelişim programlarının tespit edilip hazırlanması konusunda da yöneticilere geri bildirim sağlamaktadır (Palmer, 1993, s. 180).

Özetle performans değerlendirmenin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İş görenler ve iş görenlere verilen görevler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla, yeni düşünceler ve fırsatlar meydana getirmek,
- İş görenlerin motivasyonunda artış sağlayarak, performanslarını artırarak geliştirmek, güçlendirmek,
- Kaygıyı duygusunu minimuma indirmek, belirsizlikleri ortandan kaldırmak,
- Ödüllendirme standartlarını saptamak ve başarıyı ödüllendirmek,
- İş görenlerin dikkatlerini toparlamalarını sağlamak,
- Yönetsel becerileri geliştirmek,
- İş görenlerin aralarında ki ilişkilerini gözlemlemek ve bu ilişikliyi geliştirip, takım çalışmasını artırmak,
- İş görenlerin güçlü ve gelişime açık yönlerini tespit ederek, eğitim ihtiyaçlarını tanımlamak,
- İş gören ve yöneticisi arasında ki iletişimi artırmak,
- İş görenlerin ilgili olduğu alanları tespit etmek, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda iş görenlerin ilgili olduğu alanları bütünleştirmek şeklindedir (Barutçugil, 2004 & Barutçugil, 2015).

3.5. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans kavramı örgütler için önemli bir kavramdır. Çünkü işletmeler rekabet ortamında yüksel performans göstermesi sürükleyiciliğini arttırmaktadır. Performans kavramı sadece örgütler için değil kişiler için de önemli bir kavramdır. Performans seviyesi yüksel olan kişiler organizasyonda yönetim ile ücret pazarlığında bulunabilir ya da düşük performansta olan kişiler için eğitim taleplerinde bulunulabilir. Performans değerlendirme sonucunda hem çalışanlar hem de yöneticiler zayıf yönlerini, güçlü yönlerini, geliştirmesi gereken yönlerini tespit etmektedirler. Bu bağlamda en önemli olan faktör çalışanın iş tanımı ve görev tanımının net olarak belirtilenmesi ve ortaya konması olacaktır. Performans değerlendirmede hedefler ve amaçlar net, anlaşılır ve ölçüleniler olması da göz ardı edilmemesi gereken konular arasındadır (Güney, 2015, s. 184).

3.5.1. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Önemi

Kişiler çalıştıkları kurumlarda kendilerine verilen görev tanımlarında sunulan görevlerde ne düzeyde başarılı olduklarını öğrenmek isterler. Standartların üstünde performansa sahip iseler mutlu olurlar ama altında performansları varsa üzgün olabilmektedirler. Ayrıca başarı düzeylerini bilmek de çalışanların hakkıdır. Performans değerlendirme sistemi planlı ve istikrarlı çalışan kişileri memnun ederken dağınık ve düzensiz çalışanları pek memnun etmemektedir. Fakat pek çok çalışan kıdem ilerlemesi, ücret gibi konuların performans değerlendirme ile belli olacağını bilmektedir. Performans değerlendirmenin çıktısı çok önemlidir ve bireyde motivasyon kaynağı olmaktadır. Motivasyonu yüksek olan kişiler işlerinde daha hevesli ve isteklidirler. Performans değerlendirme sonucunda başarısız olan çalışanlar ise ikaz edilebilir, eksik yönleri tespit edilip eğitim sağlanabilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin en büyük artışı örgütün kişiden beklentisinin belirlenmiş olmasıdır. Kişi yöneticine bağlı bir gelişimden değilde kendi çabasına bağlı bir gelişim olacağı düşünecek ve motivasyonunu iş performansını kendi istediği düzeyde organze edecektir (Güney, 2015, s. 185).

3.5.2. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Önemi

Yönetici çalışanların verimli çalışmasından sorumludur. Çalışanın başarısı demek yöneticinin başarısı demektir. Bu doğrultuda başarı ne derece iyi ölçülürse yönetici de o derece iyi ölçülmektedir. Başarının düzeyi tespit edilirken nesnel kriterler belirtilmelidir. Çalışanın güven duyması sağlanmalıdır. Böylelikle personel daha güvenli bir ortamda çalışmakta olup takım olma bilinci taşımaktadır ve bu durum da yöneticinin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Ek olarak yöneticiler bu sayede çalışanları daha iyi tanıma fırsatı bulamaktadırlar. Yöneticiler aşağıda ki sorulara daha net cevaplar bulamaktadırlar (Luecke, 2010, s. 101):

- Çalışanlar işlerini ne ölçüde planlı ve disiplinli gerçekleştirmektedirler?
- Kimler işlerini daha iyi gerçekleştirmektedir?
- İyi yapılmayan işlerin sebepleri nelerdir?
- Hangi çalışanlar yetersiz düzeyde olduğunun farkındadır?

3.5.3. Performans Değerlendirmenin Kurumlar Açısından Önemi

Gümümüzde firmaların sürdürülebilirliği için en önemli faktör performans değerlendirme olmaktadır. Dolayısıyla firmalar gelişimlerine hedef olarak performans değerlendirme sonuçlarını almalıdırlar. Performans değerlendirme sistemine dayalı yapılandırma yapan firmalar adalet ve eşitlik algını da yakalamış olurlar. Ayrıca artmakta olan performans ile örgütler istikrarını rekabet piyatasında vardığını korumaya devam etmektedirler (Güney, 2015, s. 186).

Performans değerlendirme ile işletmelerin amaçlarına ulaşma derecesi belirlenmektedir. Performans sonucuna göre yeni eğitim sistemleri de uygulanabilmektedir. Ayrıca sistem sonucu ile örgütler kapasitelerinin de farkında olabilmektedirler. Yapılan işleri ve çalışanların performansını bilen örgütler daha başarılı olabilmektedirler (Gürcü, 2007, s. 18).

3.6. Performans Türleri

Performans türleri görevin çıktısına göre iki gruba ayrılmaktadır.

3.6.1. Nitel Performans

Yöneticiler performans değerlendirmesi yaparken firmanın maliyet tabloları üzerinden yararlanmaktadırlar. Fakat günümüzde değerlendirmenin sadece finansal açıdan ele alınmasının yeterli olmadığı görülmüştür, çünkü finansal değerler sadece geçmiş ve bugünün verilerini verebilmektedir ve firmalar için önemli olan şey sadece finansal çıktılar değil geleceğe yönelik soyut kavramların da varlığıdır. Daha net bir ifade ile; nitel performans kavramı organizasyonun örgüt kültürü, insan kaynağı, çalışan ve müşteri memnuniyetleri olarak ifade edilmektedir (Aktuğ, 2016, s. 40).

3.6.2. Nicel Performans

Örgütlerde geleneksel olarak performansı ölçmek için kullanılan performans türüdür. Muhasebeye dayalı karlılık oranlarına dayanmaktadır. İşletmenin satışlarının artması, pazar payının büyümesi, iş gören sayısının ve mevcut sermayesinin artması nicel performans çıktısı olarak düşünülmektedir. Örgütler bu göstergeler ile kendi belirledikleri zaman diliminde hedeflerini düşünebilir ve sektördeki rakipleri ile karşılaştırma yapabilirler. Somut verişler ile ilgilidir ve objektif unsurlar barındırır. (Aktuğ, 2016, s. 40).

3.7. Performans Değerlendirmeyi Kimler Tarafından Yapabilir

Performans değerlendirmesi insan kaynakları tarafından veya üst yönetim tarafından belirlenen kişilerce yapılabilmektedir. Bu noktada kritik olan konu değerlendiricinin kim olduğu değil, alanında uzman olması ve değerlendirilen kişiyi objektif gözlemeyebilmesidir (Açıköz, 2018, s. 40).

Performans değerlendirmeyi kimlerin yapabileceğini altı grupta sıralamak mümkündür.

a) Çalışan kendi kendisini değerlendirebilir. Bazı firmalar çalışanlara belli bir dönemler için hedefler belirler ve bu hedeflerle ilgili kişinin kendisini değerlendirmesini ister. Fakat kişi kendisini değerlendirirken taraflı olabilir ya da objektif davranmakta zorluk çekebilir, bunun sonucunda da yapılan değerlendirmenin güvenilirliği azalmaktadır. Bu durum sonucunda astın üst ile sorun yaşamasına neden olabilir (Doğuç, 2017, s. 47-48).
b) Performans değerlendirmeyi çalışanın ilk amiri yapabilir. Bir çalışanın üstün çaba göstererek çalışıp çalışmadığını, hedeflere ulaşma düzeyini en iyi öğrenmenin yolu onu gözlemleyen ilk amirinden bilgi almaktır. İlk amiri çalışan ile üst yönetime

kıyasla daha iyi bir iletişim içerisindedir. Ast genellikle çalıştığı durumda ilk amirinin gözetiminde olmaktadır. İş görme sırasında işletmedin amaç ve hedeflerine aykırı bir davranışta, ilk amiri onu uyabilir. Aynı zamanda kişi ilk işe başladığında ona firma bilgilerini, amaç ve hedeflerini, görevini nasıl yerine getirmesi gerektiğini kısaca kişinin işi ile ilgili her şeyi oryantasyon eğitimi ile veren ilk amiridir (Güney, 2015, s. 199). Fakat ilk amirin bu değerlendirmeyi yapmasının olumsuz durumları da mevcut olmaktadır. Bu durumları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Amir kişisel davranışlar gösterebilir. Çalışanı gereksiz yere devamlı uyarabilir. Çalışana istediğini yaptıramadığında kin duyabilir. Başarılı olan çalışanı ise başarısız gösterebilir.
- Amir performans değerleme neticesinde çalışanına geri bildirim yapmayabilir.
- Çalışanlar düşük performanslı ise, ilk amirleri ile aralarında sorunlar yaşanabilir, ilişkileri olumsuz yönde etkilenebilir. Bu durum da çalışan motivasyonunu kötü etkilemektedir.
- Amir performans değerleme çalışmasını, çalışana karşı bir güç olarak kullanabilir. Kendi özel işlerini gerçekleştirmeye çalışabilir.

c) Çalışma arkadaşları değerlendirebilir. Aynı yerde çalışan ve aynı işi yapan kişiler çalışma arkadaşlarını ve işi daha iyi bildikleri için değerlendirme yapabilirler. Kişinin görevini zamanında yerine getirmesi, çalışma arkadaşları ile iletişim ve yardımlaşması, toplantı vb. organizasyonlara düzenli katılımı, yaptığı işin kalitesi gibi durumlarda çalışma arkadaşları kişileri değerlendirebilmektedir. Olumlu yönleri vardır, örneğin yöneticinin astını gözlemleyemediği durumlarda fayda sağlamaktadır. Fakat olumsuz yönleri de mevcuttur, örneğin kişi çalışma arkadaşını kendisine yakın bulabilir ve aralarının bozulmaması için objektif davranmayabilir, kıskançlık olabilmektedir. Fakat çalışma arkadaşlarının da değerlendirmesi olacak ise değerlendirici kişilere bu konuda gerekli eğitimler sağlanmalıdır (Öztürk, 2009, s. 50).

d) Uzmanlar tarafından değerlendirme yapılabilir. Bu değerlendirmede uzman kişiler işletme dışından temin edilerek değerlendirme sağlanır. İşletme dışından temin edilen kişi işletmenin içerisini ve değerlendiricileri tanımadığı için sonuçların geçerliliği tartışmalara neden olabilir. İşletmeler açısından maliyetli bir yöntem olabilir fakat bazı pozisyonlarda kullanılması gerekebilir (İpek, 2010, s. 64).

e) Astlar üstlerin performans değerlendirmesini yapabilir. Çalışanlar açsından üsttün eksikliklerini veya olumlu yönlerini tespit etmek için kullanılır. Astlar üstlerini liderlik, motivasyon, koçluk, organize etme veya planlama olarak değerlendirme yapabilirler. Fakat astın üstünü değerlendirmesi sakıncalı sonuçlar da doğurabilmektedir. Örneğin, ast üstünü değerlendirecek teknik bilgilere veya unsurlara sahip olmayabilir, taraf tutabilir, kendisinin anlaşılma durumu olacağını düşündüğü için objektif davranmayabilir. Değerlendirmenin doğru bir sonuç verebilmesi için astın üstünden çekinmemesi gerekmektedir, çekinme veya kaygılanma durumu olursa maalesef değerlendirme anlamlı olmayacaktır (Öztürk, 2009, ss. 50-51).

f) Müşteriler tarafından performans değerlendirme yapılabilir. Bu değerlendirmenin özel sektörde uygulanması pozitif yönde olabilmektedir. Çünkü çalışanlar müşteriler ile birebir temas halindedir. Müşteriler çalışanların iş yaparken tutum ve davranışları, planlamaları ile ilgili alanları birebir gözlemleme imkanına sahiptirler. Yapılan değerlendirmenin göz önüne alındığını gören müşteriler gözlem konusunda daha dikkatlidirler ve gözlemlenen çalışan müşteri ilişkileri konusunda daha özenli ve dikkatli olabilmektedir (Güney, 2015, s. 200)

3.8. Performans Değerlendirme Yönetiminin Süreçleri

Başarılı bir performans değerlendirme yönetiminin sürecinin çok iyi organize edilmesi gerekir. Organizasyonlarda performans değerlendirme yönetiminin şu süreçleri ve ilkeleri takip ederek uygulanması doğru olacaktır (Sink, 1993).

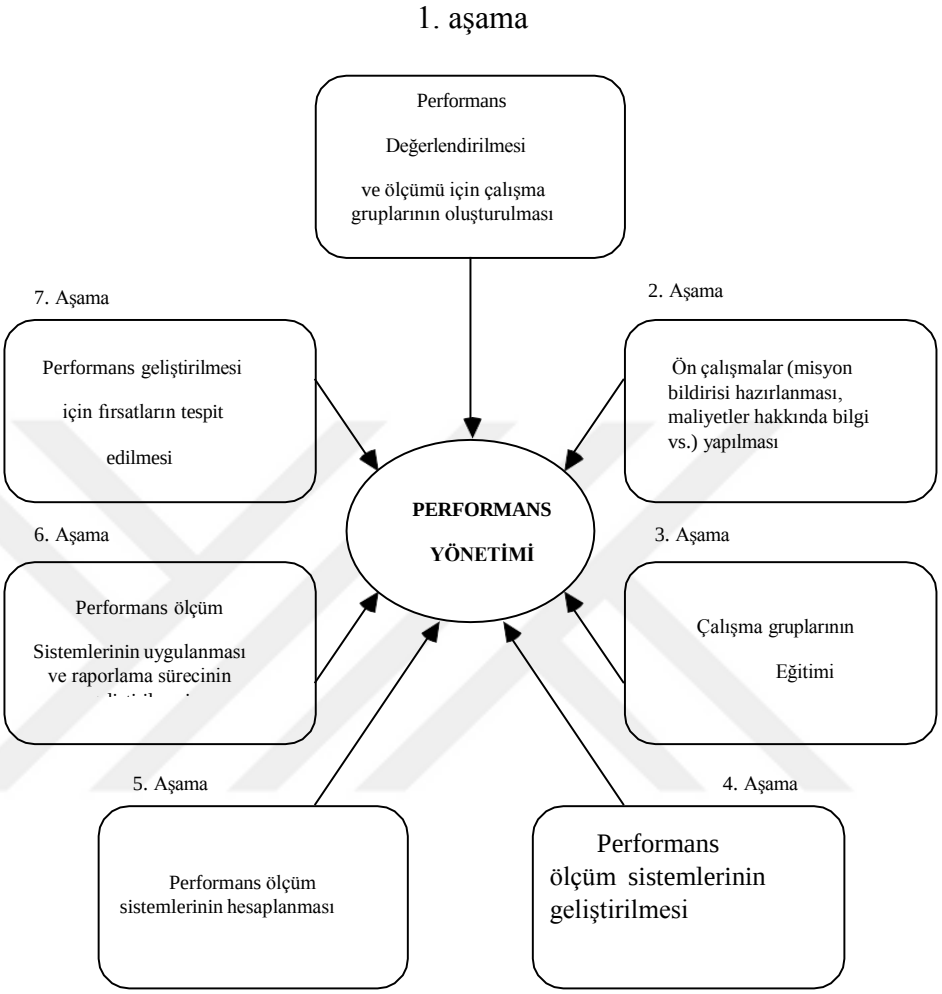
- Organizasyonda, performans geliştirilmesine yönelik kapsamlı bir plan sağlanmalıdır.
- Performans geliştirme planının hedef amaçları net bir şekilde tespit edilmelidir.
- Mevcut performans düzeyi hem değerlendirilip hem de objektif ölçümlerle tespit edilmelidir.
- Organizasyonda kalite ile ilgili enformasyon toplanmalıdır.
- Mevcut performans seviyesi ile ulaşılmak istenilen performans seviyesi arasındaki olan açık ve net olarak ortaya konmalıdır.
- Performansı artırmak amacıyla gerekli olan yeni bilgilerin nasıl değerlendirileceği ve toplanan verilerin etkin biçimde nasıl kullanılacağı üzerine kapsamlı analizler yapılmalıdır.

- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntemler, teknikler tespit edilmelidir.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde organizasyonda performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanılmalıdır. (Aktan, 2009, s. 32-35).

Bu açıklamalar neticesinde performans değerlendirme yönetimi ve ölçe süreci ile, ilgili bilgileri yedi aşama olarak şu şekilde toparlamak mümkündür (Aktan, 2009, s. 33):

- Organizasyonda performans değerlendirme, ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturmalıdır.
- Organizasyon hakkında genel veri toplama, diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır.
- Çalışanların performans değerlendirme, ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir.
- Organizasyon için bir "performans ölçüm modeli/sistemi" geliştirilmelidir.
- Performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır.
- Performans ölçüm sistemlerinin uygulanması, raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmelidir.
- Tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyonda performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli, süreç devam etmelidir.

Şekil 3.1. *Performans değerlendirme sürecinin aşamaları*



Kaynak: (GASS & Prince, 1993, ss. 4-8)

Başka bir yönden organizasyonda uygulanacak olan performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için bazı temel ilkeleri benimsemiş olması gerekmektedir. Bu bağlamda bahsedilen temel ilkeler şu şekilde sıralanması mümkündür (Akal, 1992, s. 69-70):

- Sistem örgütün, iç ve dış çevresiyle ilgili performans durumlarıyla ilgili bilgi vermelidir.
- Sistem örgütün, var olan durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü sağlamalıdır.
- Sistem, yöneticilerin davranışlarını ve karar almalarını yönetim sürecinde amaçlar ve fonksiyonlar arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm çıktıları sadece ilgili yöneticilere değil de çalışanlara da bildirilerek, onların başarılarını öğrenme ve kendilerini değiştirmelerine teşvik etmelidir.

- Sistem, yanlış anlamaya veya önemli konuları gözden kaçırmaya sonuç olabilecek kadar fazla veya az bilgi barındırmamalıdır. Her iki durum da benzer ölçüde sakıncalıdır.
- Sistemin verdiği sonuç, sonucu kullanacaklar tarafından kolaylıkla anlaşılabilir aynı zamanda kabul edilebilir olmalıdır. Benzer şart, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için bütün ilgili kısımların sistem tasarımına, uygulamalarına katılmaları desteklenmelidir. Katılım seviyesi nicel ve nitel olarak arttıkça, onaylama ve destek de o ölçüde büyür. Performans geliştirme için temel koşul onaylamadır.
- Sistem, çıkartacağı temel sonuçlar ile, ters veya beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı tezleri eritebilme gücüne sahip olmalıdır.
- Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile zorunlu kararların alınması ardından uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçirmeden verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya sahip olmalıdır.
- Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına göre olmalıdır. Göstergelerin çoğu, verimlilik göstergeleri gibi kısmi ölçümlere olanak verirler. Bu durum da olayların tek yönlü değerlendirilmesine neden olur. Bu nedenden dolayı, ya birden çok çeşitli göstergeler bütünsel bir yapıda kullanılmalı ya da toplam performans ölçüt yöntemleri kullanılmalıdır.
- Ölçümlerde, çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da bazen önemli gelişmelerin gözden kaçmasına sebep olabilir. Ölçümlerde bahsedilen iki uç arasında uygun bir nokta seçilmesi gerekir.
- Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişmelere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı barındırmalıdır. Yarınların sorununun, dünün yöntemleri ile çözümlenemeyeceği bilinmeli, sistem daima denetlenmelidir. Sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine örgütün değişen koşullarına uygun güncel ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.
- Bir performans ölçüm sisteminde, önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin taşıdığı bilgiler iç ve dış çevrede benzer şekilde algılanmalı ve yorumlanmalıdır.
- Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Ölçümlerle veri sağlamanın gerektirdiği çaba, zaman ve para, bu verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

- Bir ölçüm sisteminde “analiz biriminin” tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırlıkları tespit edilmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniklerin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu durum neticesinde mümkün olabilir.
- Performansın tüm yönleriyle ölçümü mümkün olmamaktadır aynı zamanda değerlendirmelerde kişisel değerlendirmeler daima söz konusu olabilmektedir. Her şeyin ölçülebileceği düşüncesi de maliyet açısından her zaman uygun olmayabilir. Bundan dolayı performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağını kabul etmek gerekir.
- İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu, deneme ve yanılma yolundan geçmektedir. İyi bir ölçüm sistemine ulaşmak, için ilk olarak basit sistemlerle başlamalı, değerlendirme sonuçlarına göre ise sistemlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

3.9. Performans Değerlendirme ve Ölçme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili literatüre bakıldığında çok sayıda performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu çalışmada literatürde sık ele alınan performans değerlendirme yöntemleri açıklanacaktır.

3.9.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği Yöntemi

Firmalar yoğun olarak bu yöntemi kullanmaktadırlar. Bu yöntem çoğunlukla üst yönetim veya orta yönetim dışında çalışanlar için kullanılmaktadır. İşi yapan kişiye odaklı bir yöntemdir. Bireyim nitelikleri, yeterlilikleri ve yetenekleri belirli bir sınıflandırma içerisinde sınıflandırılması için belirlenip, kişinin bu sınıflandırmalara beş veya yedi puanlık bir ölçek kullandırılarak sınıflandırılır. Astlar için öğrenme yeteneği ve düzeyi, iş birliği, inisiyatifi, işe olan ilgisi, güvenilirliği gibi konular olarak düzenlenebilir (Bingöl, 2010, s. 77). Orta düzeyde yöneticiler veya amirler için ise genel olarak, yaratıcılık, liderlik, planlama yeteneği, kendini ifade etme biçimi ve düzeyi, istikrarlılık ve kararlılık gibi başlıklar özellikle yer alabilmektedir (Topal, 2023, s. 46).

Örneğin kişinin yaptığı işin kalitesi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, ekip çalışmasındaki başarısı vs. kriterler bir derecelendirmeye tabi tutulur. Bu derecelendirme “yetersiz”, “gelişmeye ihtiyacı var”, “yeterli” ve “çok iyi performans” şeklinde sınıflandırılabilir (Aktan, 2009, s. 38).

3.9.2. Sıralama Yöntemi

Bu yöntem, diğer yöntemlere kıyasla daha basittir ve uzun süredir organizasyonlarda kullanılmaktadır. Bu yöntemde performans kriterleri belirlenmekte ve bu kriterler baz alınarak kıyaslama yapılarak puanlama yapılmaktadır. Bu yöntemde kişiler performanslarına göre en iyiden en kötüye ya da en kötüden en iyiye göre sıralanmaktadır (Geylan, 2004, s. 31). Bu yöntemin avantajları ve sınırlılıkları bulunmaktadır (Saruhan & Yıldız, 2012, ss. 332-335).

Yöntemin avantajları:

- Anlaması çok basit.
- Bu yönteme göre tüm bireyleri "ortalama" sınıflandırmasına sokmak söz konusu değildir. Böylece merkezi eğilim hatası ortadan kalkar.
- Bu, insanları derecelendirmenin doğal bir yoludur.
- Küçük bir organizasyon için ideal.

Yöntemin sınırlılıkları:

- Bir yöneticinin çok sayıda astı olduğunda uygun değildir.
- Sıralar atandığında, değerlendirici sıralar arasındaki farkların tek tip olduğunu varsayar.

3.9.3. Eşli Karşılaştırma Yöntemi

Buse	Diğer beş kişiye tercih edilir	1. sırada
Eray	Diğer dört kişiye tercih edilir	2. sırada
Ahmet	Diğer üç kişiye tercih edilir	3. sırada
Selim	Diğer iki kişiye tercih edilir	4. sırada
Zühal	Diğer bir kişiye tercih edilir	5. sırada
Hüsna	Kimseye tercih edilmez	6. sırada

Bu yöntemde sıralamalar doğaçlama olarak yapılmaktadır. Yöntemde değerlendirici kişiyi aynı düzeyde ki başka bir kişi ile kıyaslama yapar. Böylelikle yöneticin altında bulunan bir ast diğeri ile kıyaslanma imkânı bulur. Bir ast diğeri ile kıyaslanarak bir puan verilir ve not edilir, sonunda ise kişiler notları ile tercih edilme sayısına göre hesaplanarak sıralanır (Decenzo, vd. 2017, s. 102). Örnek olarak "Buse, Eray, Ahmet, Selim, Zühal,

Hüsna adaylarına bakalım ve ikili karşılaştırma yöntemini kullanarak performans değerlendirmelerinde nasıl sıralandıklarını görelim."

Yukarıdaki sıralamaya bakıldığında grupta Buse'nin diğer beş kişiye tercih edilirken Hüsna'nın grupta ki hiç kimseye tercih edilemeyeceği görülmektedir.

Yöntemin avantajları ve sınırlılıkları bulunmaktadır (Tunçer, 2013, ss. 87-88):

Yöntemin avantajları

- Bir kişiyi diğeriyle aynı anda karşılaştırarak, karşılaştırmalar daha iyi hale getirilir.
- Geleneksel "sıralama" yönteminden çok daha iyidir.
- Yöntemin sınırlılıkları;
- Süpervizörün büyük bir ast grubuna sahip olması durumunda uygun değildir.
- Sıralama yöntemine göre tercih edilmesine rağmen, biri diğeriyle karşılaştırıldığında hala bir miktar öznellik bulunmaktadır.

3.9.4. Zorunlu Tercih Yöntemi

Diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha objektif olduğu için kuruluşlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Bir zorunlu seçim, her biri dört ifadeden oluşan bir dizi ögeye sahiptir. Bu ifadeler, derecelendirilen bireylerin iş sınıflandırması ile ilgilidir. Basit bir iş, bir düzine öğe gerektirebilirken karmaşık bir iş otuz ila kırk öğe gerektirebilir (Şimşek & Öge, 2012, ss. 294-295).

Bireyler arası değerlendirme ve kıyaslama yapılırken belirtilen ifadeleri dikkatli bir şekilde okumalı, değerlendirilen kişiyi en iyi açıklayıcı ve an az açıklayıcı ifadeyi seçmelidir. Değerlendirici iki ifadeyi seçer ve bu ifadelerden hangisinin en aza hangisinin an çoğa verildiğini bilmez. Başka bir ifade ile, iki olumlu ifadeden birinin artı değeri varken diğerinin artı değeri yoktur. Olumsuz olan ifadeler için de aynı durum söz konusudur. Bu nedenlerden dolayı değerlendiricinin hangi ifadenin olumlu ya da olumsuz, artı veya eksi olduğunu bilmesinin imkânı yoktur (Özer, vd,.2013, s. 105). Bu yöntemin avantajları ve sınırlılıkları bulunmaktadır (Saruhan & Yıldız, 2014, s. 105);

Yöntemin avantajları

- Diğer birçok yöntemden daha fazla nesnellik vardır.
- Yönteme ait çizelgeler, çeşitli iş sınıflandırmaları için mevcuttur.
- Anahtar sağlandığı için enstrümanın puanlaması kolaydır.

- Yöntemin sınırlılıkları;
- Zorla seçim enstrümanının yapımı karmaşıktır.
- Her iş, farklı bir öğe seti gerektirir.
- Gelişim ve danışmanlık amaçlarına uygun değildir.
- Puanlama boyutunda yer alan gizlilik, amirin astları değerlendirmesi için fazla isteklendirmeyebilir.

3.9.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde kişi odak noktadır. Her iş için yapılan işle bağlantılı gösterilen davranışlara yönelik değerlendirme kriterleri saptanır. Bu kitreler önemli veya önemsiz olarak değişen ölçeklerle oluşturulur. Değerlendirici değerlendirilen astın göstermiş olduğu davranışları en açık şekli ile kontrol eder. Kullanılan değerlendirme ölçeğinde kriterlere verilen puanlar gizli tutulur. Denetim otoritesinin patronu ağırlıklı kontrol listesini puanlamaktadır (Güney, 2014, s. 71).

Bu yöntemin avantajı ve sınırlılıkları bulunmaktadır, bu avantaj ve sınırlılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür (Bingöl, 2010, s. 172):

Yöntemin avantajları

- Bu yöntemin odak noktası, derecelendirilen astın işiyle ilgili davranışıdır.
- Ağırlıklar değerlendiriciden gizli tutulduğu için biraz objektiftir.
- Ağırlıklı bir kontrol listesi mevcutsa, kontrol etmek ve puanlamak nispeten kolaydır.

Yöntemin sınırlılıkları;

- Ağırlıklı kontrol listesi yönteminin oluşturulması zahmetli bir süreçtir ve uzmanlık gerektirir.
- Bu yöntemin gizliliği, değerlendirici astlarını değerlendirme konusunda heves vermeyebilir.
- Gelişimsel ve danışmanlık amaçlı mevcut bilgiler sınırlıdır.

3.9.6. Kritik Olay Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde kişilerin davranışlarını gözlemlemek amacıyla belirli bir süre boyunca kişilerin davranışlarını gözlemleyip değerlendirmektir. Değerlendirici işi

yapan değerlenen kişiyi belirli bir süre boyunca gözlemler, notlarını alır ve kayıtlarını tutar, sonuç olarak nihai değerlendirme bu olayların gözden geçirilmesine dayanır (Öge, 2011, s. 268).

Bu yöntemin avantajları ve sınırlıkları vardır. Avantaj ve sınırlılıklarını şu şekilde sıralamak mümkünüdür (Geylan, 2004, ss. 217-238)

Yöntemin avantajları

- Etkili bir değerlendirme yöntemidir. Çünkü gözlemler ve olgusal bilgiler işten ve onu gerçekleştiren kişiden gelir.
- Kritik olayları takip etmek amirin sorumluluğunda olduğundan, etkin denetime katkıda bulunur.
- İdari avantaj sunar.

Yöntemin sınırlılıkları

- Kritik olayları takip etmek için sürekli gözlem gereklidir. Değerlendirici diğer sorumlulukları ihmal edilebilir.
- Ast, değerlendiricinin kendisini gözetlemeye çalıştığı fikrini alabilir.
- Yakın denetimde sonuçlar.
- Zaman alıcıdır ve kapsamlı kayıt tutma gerektirir.

3.9.7. Alan Araştırma Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde değerlendirici insan kaynakları departmanındandır ve değerlendirici değerlendirilen kişinin amiri ile değerlendirme yapmak üzere iş yapılan yere gönderilir. Değerlendirici amir ile gözlem yaparak iş yapılan bölüm ve işle ilgili bilgiler toparlar ve rapor hazırlar. Yöntemin ilginç yanı ise değerlendiricinin direk yönteme dahil olmasıdır. Yöntemin etkili olabilmesi için amir personel ve iş hakkında detaylı bilgiye sahip olmalı ve ilk amirle alan oturmaları iyi planlanmış olması gerekir. Değerlendirici personel için hazırlanan raporu kesin sonuç için denetçiye gönderir (Pearce & Robinson, 2009, s. 135).

Yönetimin avantajı ve sınırlılıkları bulunmaktadır (Tunçer, 2013, ss. 89-90).

Yöntemin avantajları

- İşe alma, seçme ve eğitim gibi birçok personel programının doğrulanmasına yardımcı olur.

- Değerlendirmeler üçüncü bir kişi tarafından yapıldığı için objektif olabilir.
- Değerlendirmeler genellikle külfetli kabul edildiğinden, denetçileri fazladan kâğıt iş yükünden kurtarır.

Yöntemin sınırlılıkları;

- Bu değerlendirme yönteminin başarısı için gerekli olan iş birliği, hat ve personel arasında doğal farklılıklar olduğundan her zaman mümkün olmayabilir.
- Amirler, astlarının performansı hakkında personel personeli ile oturup tartışmak için zamanları olmayabilir.
- Amirler, yine de personel ile yaptıkları görüşmelerde, yanlarında olmadıkları çalışana karşı önyargılarını aktarabilirler.

3.9.8. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi ulaşılması istenilen hedeflere vurgu yapan ve her bir pozisyon için ulaşılması gereken hedeflerin oluşturulmasını gerektiren değerlendirme yönetim sistemidir (Topal, 2023, s. 53).

Hedef kavramı, belirli bir amaç için planlanan bir yılı kapsayan ulaşılacak sonuçlar olarak tanımlanabilmektedir. Verilen sürenin sonuna gelindiğinde elde edilen sonuçlar, hedeflenen sonuçlara oranlanarak başarı oranı bulunmaktadır. Bu yöntemde yöneticinin başarısının yolunda elde ettiği başarılar ile olduğu düşünesine dayanmaktadır (Şimşek & Öge, 2012, s. 285).

Bu değerlendirme yöntemi ile ast kendi hedeflerini belirler ve hedeflerini yerine getirmede astın tam katılımını sağlar. McGregor, hedeflere göre yönetim kavramının Teori Y (iyimser)'ye dayandığını iddia eder. Teorisinin varsayımlarından biri şunları belirtmektedir: Dış kontrol ve ceza tehdidi, örgütsel hedeflere yönelik çabayı ortaya koymanın tek yolu değildir. İnsan, taahhüt ettiği hedeflere hizmet etmek için öz-yönetim ve öz-denetim uygulayacaktır. Diğer yöntemlerden farklı olarak, astın performansını belirlemenin yakın gözlemden harici bir yolunun olmamasıdır. Kontrolün yönünü ast belirlemektedir. Bu değerlendirme yönteminin en büyük avantajı, yöneticinin kendi performansını kontrol derecesinde olmasıdır. Amaçlara göre değerlendirme, görev sorumluluklarını saptama, daha sonra hedeflerin belirlenmesi ve performansın değerlendirilmesi için kullanılan performans standartlarının geliştirilmesi sürecidir. (Decenzo, vd., 2017, s. 312).

Yöntemin avantajları ve sınırlılıkları bulunmaktadır.

Yöntemin avantajları (Kavuncubaşı vd., 2000, s. 52);

- Bu yöntemde değerlendirme işlevi süpervizörden astına kaydırılır, böylece astın tam katılımı sağlanır.
- Odak noktası bireyin kendini geliştirmesidir.
- İyileştirme ve "yenilik odaklı" bir yaklaşımdır.
- İyi iletişimi teşvik eder ve ast-üst ilişkisini güçlendirir.
- Bu yöntem, bireyin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Birey kendi hedeflerini belirlediği için, hedeflerin gerçekleştirilmesinin sonunda bir başarı duygusu hissedebilir.
- Birçok kuruluş bu yöntemi esnek ve üretken bulmaktadır.

Yöntemin sınırlılıkları;

- Bu değerlendirme yöntemi her duruma ve her türlü işe uymayabilir. Bazı işlerde kısa vadeli örgüt hedefleri belirlemek zordur.
- Otoriter bir yöneticinin tutumları öyledir ki, performans hedefleri belirleme sorumluluğunu astlarına devretmek istemeyebilir.
- Bu yöntem, motivasyonun daha derin duygusal bileşenlerini görmezden geldiği için süpervizör ve ast arasında küskünlük ve düşmanlık besleyebilir.
- Astın hafif hedefler koyma tehlikesi her zaman vardır. Öte yandan, sırf iş arkadaşlarının bu tür hedefler koymuş olması nedeniyle, bireyi kapasitesinin ötesinde hedefler belirlemeye de zorlayabilir.

3.9.9. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Lepsinger ve Lucia'ya (1997) göre, 360 derece geribildirim yaklaşımı, bir kişinin faaliyetlerinde girdilerin ve etkilerinin yönetici, ast, doğrudan raporlar, diğer proje ekibi üyeleri, iç ve dış müşteriler ve tedarikçiler tarafından derlenmesini içeren geri bildirim mekanizmasıdır (Kanaslan & Iyem, 2016, ss. 172-182).

Özetle 360 derece geri bildirim yöntemi, kişiyi arkadaşlarının, yöneticilerinin, müşteri ve tedarikçilerin vb. değerlendirdiği sistem olarak açıklamak mümkündür. Yöntemi diğer

yöntemlerden ayıran en temel özellik, olumlu, olumsuz veya geliştirilebilir şeklinde bir geri bildirim yönteminin olmasıdır.

Yöntemin avantajları ve sınırlılıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2000, s. 55):

Yöntemin avantajları;

- Güvenilir bir tekniktir. Yöntem güvenilirliğini adil olunması ve objektifliğinden alır.
- Yöntem ile personelin, kendi gelişimi ve eğitimi konusunda imkân tanınır.
- Örgüt dışından profesyonellerin gerçekleştirmesi sayesinde, objektif olarak yapılması sağlanır.

Yöntemin sınırlılıkları;

- Geri bildirim adına zaman alacağından, zaman kaybı yaratabilir.
- Geri bildirimi gerçekleştiren kişi bilinmediğinden, eksikliklerin giderilmesi konusunda iletişime geçilememektedir.

3.10. Performans Değerlendirme Yönteminde Karşılaşılan Hatalar

Performans değerlendirmede amaç kişinin kişiliğini değil işi yerine getirirken göstermiş olduğu performansının ölçülmesidir. Performans değerlendirmede karşılaşılan hataları değerlendiriciden ve değerlendirilenden kaynaklı sebepler olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Erentürk, 2020, ss. 347-353).

3.10.1. Puanlama Hatası

Bazı değerlendiriciler bazen değerlendirilen kişilere az puan verebilmekte bazen de çok puan verebilmektedir. Gerektiğinden fazla puan vermelerinin nedeni genellikle, kişiler tarafından benimsenmek istenmesi, takımının başarısının kendi başarısı olduğunu düşünmesi, değerlendirici ile afrasında duygusal bir bağın varlığı, sevilme ve kabul görme isteği, puan fazlalığı ile onları motive ederek verimliliklerinde artış olabileceği düşüncesidir. Hak ettiğinden az puan vermesin nedenleri arasında ilerde astı olan değerlendirilenin fazla puan alarak fark edilebileceği ve ilerleyen süreçte kendisinin yerine geçebileceği düşüncesidir ve ekibindeki kişiler tarafından daha otoriter görünmek istenmesidir (Tunçer, 2013, s. 99). Puanlama hatasında diğer yönelme de orta puanlar verilmesidir. Değerlendiricinin genel olarak değerlendirilen kişilerin performansının

puanlamasını orta düzeyde tuttukları fakat, yüksek puan veya düşük puan hak edenlere ise yüksek ve düşük puan verdikleri gözlemlenmiştir (Dokumacı, 2010, s. 63).

3.10.2. Önyargı Hatası

Değerlendirici değerlendirilen kişi ile gözlemlerini, düşüncelerini değerlendirme sırasında yansıtabilmektedir. Değerlendiren ile değerlendirilen arasında geçmişte yaşanılan olayların boyutu, bakış açıları, dil, din veya etnik köken farklılıkları değerlendirmede önyargı hatalarına neden olabilir. Bu durumu önlemek için değerlendiriciye eğitimler verilebilir ve değerlendirmede kişinin özelliklerinin değil, kişinin işini yerine getirmede göstermiş olduğu çabası ve azminin ölçülmesi gerektiği hakkında bilgilendirme yapılmasıdır.

3.10.3. Zaman Hatası

Performans değerlendirme genel olarak bir yılı baz alarak yapılmaktadır. Fakat bu süre oldukça uzundur ve değerlendirici son dönemlerde ki performans üzerinde durma eğiliminde olabilmektedirler. Bu bağlamda değerlendiricilerin tam bir yılı anımsayamayacakları için son dönemleri daha net hatırlama, son dönemleri baz alma konularına yatkın olan durumları olmaktadır (Tan, 2009, s. 101) Yöneticiler, işletme sahipleri bu durumun önüne geçmek için performans değerlendirme sisteminde performans değerlendirmenin bir yıl kadar uzun süreli olmasının önüne geçebilirler, değerlendirme süresi bir yıl değil 3 aylık periyotlarla yapılabilir veya yıl içerisinde performans ile ilgili notlar alınıp yıl sonunda notlara bakılarak puanlama yapılabilir.

3.10.4. Hale Etkisi

Hale etkisi değerlendiricinin, değerlendirilenin bir alanda başarısını görüp diğer alanlarda da başarılı olacağını varsaymasıdır. Fakat doğru çıktı veren bir performans değerlendirme sisteminde, değerlendiricinin değerlendirileceği tüm alanlar ayrılmalı ve ayrı olarak değerlendirilmelidir. Değerlendirilen bir alanda başarılı olması benzer alanda da başarılı olabileceğini gösterebilir fakat farklı çalışma kollarında aynı değerlendirmeleri yapmak değerlendirme hatası ortaya çıkarabilmektedir (Çıta & Keçecioğlu, 2015, ss. 19-36).

3.10.5. Ölçme Aracı Hatası

Performans değerlendirme yöntemi belirlendikten sonra geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı da belirlenmelidir. Bu ölçe aracı performansın niteliğine çıktısına göre değişiklik

gösterebilmektedir. Ölçülecek olan performans soyut niteliklere sahipse değerlendirmeyi zorlaştıracak fakat somut niteliklere sahip ise değerlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Örneğin, insan kaynakları departmanındaki bir değerlendirilenin ikna kabiliyeti adı altında bir performans kriteri ölçülmesi soyuttur ve zordur, fakat satış departmanında ki bir satış şefinin performansının somut olarak yıl sonu satışlara bakılarak ölçülmesi somuttur ve kolaydır.

3.10.6. Tolerans- Katılık Hatası

Değerlendiricinin performansı ölçerken aşırı katı veya aşırı tolerans göstermesi de performans değerlendirmesinde sık karşılaşılan bir durumdur. Değerlendirici genel olarak katı davranıp, gerçek performansın altında puan verebilmekte, bazen de gerçek performansın üstünde puan verebilmektedir. Genel olarak tolerans gösterilerek değerlendirme ve buna bağlı olarak da puanlama yapılan sektör kamu sektörüdür. Performans değerlendirme sisteminin çıktısının personelde herhangi bir etki meydana getirmeyeceğini düşünen yöneticiler genel olarak bu hataya düşmektedir (Aktan, 2009, s. 41)

3.10.7. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Kişinin görev tanımında işini yerine getirmesi için gerekli olan birçok kriter bulunmaktadır. Bu kriterler performans değerlendirme için tespit edilmeli ve kriterlere uygun değerlendirme sistemi ve ölçümü kullanılmalıdır. Fakat tek bir kritere odaklanılarak bir ölçüm yapılır ise bu performans değerlendirmesi nitelikli olmayacaktır ve ölçüm hatası oluşturabilecektir. Bir diğer noktada ise sadece tek bir kriter üzerinden yapılan ölçüm de kişi işinin en önemli parçasının o kriter olduğunu varsayar ve en çok o alanda kendini geliştirmek istemektedir. Fakat bilindiği üzere performans değerlendirmede amaç kişinin görevini yerine getirmek için yapmış olduğu tüm faaliyetleri bir bütün olarak değerlendirmek ve ölçmektir (Tan, 2009, s. 100).

3.10.8. Ortalama Eğilimi Hatası

Değerlendirici, değerlendireni ölçeğin ortasında veya ortalamasına göre değerlendirme yapmaktadır. Değerlendirici, değerlendirilen tüm kişileri ortalama bir kişi olarak varsaymaktadır. Daima ortalama bir düzeyden bahsedilmektedir. Yanlışı telafi etmek için dağıtım yoluna başvurulmaktadır. Bu eğilim sonucunun değerlendirme yapan kişilerin geri bildirimini engellediği görülmektedir. Bu bağlamda kişi eksik noktalarını görme,

farkına varma fırsatını kaçırabilir. Eksik noktaları hakkında gelişimini veya iyileştirmeyi nasıl yapacağı hakkında bilgi sahibi olamaz. Organizasyon içerisinde ise, kimlerin hangi eğitime ihtiyacı var, kimler görevlerinde yükselmeli, kimlerin maaşında hangi düzeyde iyileştirme yapılabilir gibi konularda karar vermek güçleşir (Bingöl, 2014, s. 403).

3.10.9. Kontrast Hatası

Değerlendirici kısa bir sürede birden çok kişiyi değerlendiriyor ise ister istemez, kişiler arasında karşılaştırma yapmaktadır. Bütün kişiler kendinden önce puan almış kişinin etkisinde kalmaktadır. Örneğin bir kişi performans kriterlerinden üstün puanlar alarak çok başarılı sayılabilir fakat ondan sonra gelen kişi, aynı performans kriterlerinde aynı derece başarılı olabilir fakat daha önce biri başarılı olduğu için onun başarısı bir tık alt görülebilir. Başka bir deyişle, kendisinden önce performansı çok düşün olan bir kişi değerlendirilmiş ise, performansı orta düzeyde olan diğer kişi, kendinden önceki düşük performansta olduğu için performans değerlendirmede yüksek puan alarak, yüksek performanslı bir çalışan olarak değerlendirilebilir (Bingöl, 2014, s. 404)

3.10.10. Standart Puan Hatası

Değerlendiricinin astını veya üstünü değerlendirmede objektif olamaması ve kişiler özelinde bir değerlendirme yapamamasından kaynaklı standart puanı tüm değerlendirilenlere vermesidir (Çıta & Keçecioğlu, 2015, s. 24). Beşli Likert ölçeğinde tüm değerlendiren kişilerin 3 puan alması bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir (Helvacı, 2002, s. 155-169). Diğer hatalarda de belirtilen olumsuz sonuçlar bu hatada da karşımıza çıkmaktadır. Eğitim ihtiyacı, kariyer yönetimi gibi konularda yine değerlendirilenin eksik kaldığı noktalar olmaktadır (Tan, 2009, s. 100).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ'NİN İŞE ADANMIŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCENMESİ

Bu bölümde çalışanın amacı, evren ve örneklemi, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın kısıtlılıkları, literatüre dayanılarak oluşturulan model ve hipotezlere, son olarak da bulgular kısmına yer verilmiştir.

4.1. Uygulama

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan, toplumsal bir varlık olması nedeniyle sürekli etkileşim ya da dönüşüm içerisinde olmak durumunda olan bir varlıktır. Kişilerin davranış, tutum ve algıları bahsedilen etkileşim sürecinde yön belirleyici olmaktadır. Klasik yönetim tekniklerine bakıldığında işletmeler için insanlar arasındaki etkileşim önemli görülmemekte, insanlar makine olarak görülmektedir. Fakat günümüz dünyasına ve çalışma koşullarına bakıldığında, işletmeler için en önemli kaynaklardan biri insan olmuştur. İşletmeler kar elde etmek ve sürdürülebilir olmak amacıyla bu kaynağa ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer bir taraftan işletmeler insan kaynağından maksimim fayda sağlama amacı da gütmektedirler, bu noktada çalışan performansı kavramı üzerinde durulmaktadırlar. Çalışan performansını birçok unsur etkilemektedir, söz konusu olan bu etkilerden biri olan işe adanmışlık kavramı ise bu çalışma için merak konusu olmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde var olan liderler ve bu liderlerin üyeleri arasındaki etkileşimi dikkat çekmektedir. Lider- üye etkisinin işe adanmışlık ve çalışan performansına etkileşimini belirlemeye yönelik olan bu çalışma ayrıca işe adanma düzeyinin de çalışan performansı üzerinde ki etkisini tespit etmeye yöneliktir. Ek olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır;

1. Araştırmaya katılan çalışanların lider-üye etkileşimlerinde çalışan performansları nasıl etkilenmektedir?

2. Araştırmaya katılan çalışanların lider-üye etkileşimlerinde işe adanmışlık düzeyleri nasıl etkilenmektedir?
3. Araştırmaya katılan çalışanların lider üye etkileşimleri ve işe adanmışlık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

Bu araştırma daha önce alalında yapılan araştırmalar ile değerlendirilerek incelenmiştir. Bu araştırma ile organizasyonlar lider-üye etkileşiminin önemini ve lider-üye etkileşiminin çalışanın işe adanmışlığı ve çalışan performansına etkisini tespit etmeleri yönünden önem arz etmektedir.

4.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bilimsel araştırma sürecinde temel unsurlardan biri de araştırma ile ortaya konan sonuçların genelleştirilmesi olmaktadır. Bu genelleştirme ise araştırmanın evrenini belirlemektedir. Araştırmanın da temel amacı ile örtüşen ve araştırma modelinin de uygun bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi hedef alınmaktadır. Bir araştırma çalışmasının evreni, araştırma sonucunda ortaya konan sonuçların genellemek istediği birimlerin tamamı olarak tanımlanabilmektedir şeklinde ifade edilmiştir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2014, s. 31). Bu bağlamda alanda yapılan çalışmalara bakıldığında, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık ve çalışan performansına etkilerinin araştırıldığı sektör, genellikle hizmet sektörü olarak görülmektedir. Literatürde üretim sektöründe bu alan çalışması sınılırdır. Bu bağlamda üretim sektörü üzerinde çalışmanın yapılması uygun bulunmuştur. Kayseri ili üretim sektörü olarak gelişmiş bir şehirdir ve uygulama olarak uygun bulunmuştur. Kayseri ili özellikle mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma çalışmasının evreni Kayseri ili mobilya sektöründe çalışmakta olan mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlarından oluşmaktadır. Bu çalışmanın örneklemi Kayseri'de faaliyet gösteren mobilya sektöründe ki 5 firmada 800 çalışandan oluşmaktadır.

Söz konusu firmalarda çalışanların insan kaynakları birimine ulaşılarak, bir kısmı kâğıt üzerinde bir kısmı ise online olarak anket formları teslim edilmiştir. Firmalarda çalışmakta olan,800 çalışana anket uygulanabilmiş olup, elde edilen anketlerin bir kısmı eksik ya da değerlendirmeye alınamayacak durumda olması nedeniyle 358 katılımcının vermiş olduğu cevaplar analiz edilmeye uygun bulunmuştur.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın verileri dört bölümden oluşan anket formu yardımıyla elde edilmiştir. Birinci bölüm ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan sorulardan, ikinci bölüm lider üye etkileşimini ölçümüne yönelik sorulardan, üçüncü bölüm ise işe adanmışlık düzeyini ölçmeyi amaçlayan sorulardan, son bölüm ise algılanan çalışan performansı sorularından oluşmaktadır. Anketler, Ocak–Mayıs 2025 tarihleri arasında katılımcılara iletilmiş ve doldurulmuştur. Katılımcılar araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak dâhil edilmiş ve gizlilik ilkelerine riayet edilmiştir. Veri toplama süreci öncesinde gerekli izinler alınmış ve etik kurallara uyulmuştur.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın tamamında kullanılan anketler için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, katılımcıların, verilen ifadenin kendisi için uygunluk düzeyini, "(1) kesinlikle katılmıyorum" ile "(5) kesinlikle katılıyorum" ifadeleri arasında değişen bir skalada belirtmesi istenmiştir.

4.4.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Mobilya sektöründe çalışmakta olan çalışanların lider-üye etkileşim algısını ölçmek için ise, ilk olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından ortaya atılan daha sonra Greguras ve Ford (2006) tarafından yeniden ele alınan ve lider için ayrı çalışan için ayrı geliştirilmiş olup, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçek kullanılmıştır. 12 madde ile katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan lider-üye etkileşim ölçeği (Erdogan, Kraimer & Liden, , 2004, ss. 305-322), (Sparrowe, Soetjipto, & Kraimer, 2006, s. 49), (Erdogan & Liden , 2006, ss. 1-17), Ayrıca Türkiye'de (Baş, Keskin, & Mert, 2010) tarafından da Türkçeye çevrilip geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket formları düzenlendikten sonra veri toplama çalışmalarına başlanmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerde lider üye etkileşiminin alt boyutu olan etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı faktörleri araştırılmıştır. Anketin 1-3 maddeleri etki boyutunu, 4-6 maddeleri vefakarlık, 7-9 maddeleri katkı ve 10-12. Maddeleri profesyonel saygıyı ölçmektedir. Baş, Keskin, & Mert, 2010 yapmış oldukları Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe 'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi adlı çalışmaları sonucunda anketin geçerli ve güvenilir olduklarını ortaya koymuşlardır (Demir, 2020, s. 184). Yapmış olduğu doktora çalışmasında lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde güç kaynaklarının aracılık rolü adlı çalışmasında bu anket formunu kullanmıştır.

Tablo 4.1. *Lider-üye etkileşimi anket soruları ve ölçülen alt boyut tablosu*

		Ölçülen Alt Boyut
Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Anket Lider Ölçeği		
1	Astım, arkadaş olmak isteyebileceğim kadar iyi biridir.	Etki
2	Astımı iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak da beğeniyorum.	Etki
3	Astımla birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	Etki
4	Astım, yaptığım tüm işler ve faaliyetler hakkında detaylı bilgi sahibi olmasa bile beni, diğer çalışanlara karşı savunacaktır.	Sadakat
5	Doğru yaptığım iş ya da işler hakkında, diğer çalışanlar sert bir eleştiri ile üzerime gelirse astım beni, onlara karşı savunacaktır.	Sadakat
6	Astım hata yaptığım durumlarda, beni işletmedeki diğer çalışanlara karşı koruyacaktır.	Sadakat
7	Astıma, lider olarak iş tanımım da belirtilenin ötesinde kaynak sağlamaya çalışırım.	Katkı
8	Astımın iş hedeflerine ulaşması için fazladan çaba harcayarak yardım etmeye istekliyim.	Katkı
9	Astım adına en zor işleri yapmaktan kaçınmam.	Katkı
10	Astımın, iş hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiler.	Profesyonel Saygı
11	Astımın, işyerinde yeterliliğine saygı duyarım.	Profesyonel Saygı
12	Astımın, uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranım.	Profesyonel Saygı
Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Anket Üye Ölçeği		
1	Amirim, arkadaş olmak isteyebileceğim kadar iyi biridir.	Etki
2	Amirimi, iş ilişkisinin ötesinde insan olarak da beğeniyorum.	Etki
3	Amirimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	Etki
4	Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında detaylı bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı korur.	Sadakat
5	Doğru yaptığım iş ya da işler hakkında, diğer çalışanlar sert bir eleştiri ile üzerime gelirse amirim beni, onlara karşı savunacaktır.	Sadakat
6	Amirim hata yaptığımda beni işletmedeki diğer çalışanlara karşı korur.	Sadakat
7	Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için, en yoğun şekilde çalışmaya istekliyimdir.	Katkı
8	Amirim için iş tanımımda yer almayan işleri de yaparım.	Katkı
9	Amirim adına en zor işleri yapmaktan kaçınmam.	Katkı
10	Amirimin, iş hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiler.	Profesyonel Saygı
11	Amirimin, işyerindeki yeterliliğine saygı duyarım.	Profesyonel Saygı
12	Amirimin, uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranım.	Profesyonel Saygı

Bu ölçek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, katılımcıların, verilen ifadenin kendisi için uygunluk düzeyini, "(1) kesinlikle katılmıyorum" ile "(5) kesinlikle katılıyorum" ifadeleri arasında değişen bir skalada belirtmesi istenmiştir.

4.4.2. İşe Adanmışlık Ölçeği

Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için, (Schaufeli vd., 2002) geliştirmiş oldukları, Turgut (2011) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan "Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 17 maddeden ve üç alt boyuttan (dinçlik, adanma, yoğunlaşma) oluşmaktadır. Ölçekte bulunan 1-6. Maddeler dinçlik boyutunu, 7-11. Maddeler adanma boyutunu, 12-17. maddeler ise yoğunlaşma boyutunu ölçmektedir (Güneş, 2022, s. 44). Kullanılan ölçek daha sonra (Durgut, 2020) akademik doktora çalışmasında da kullanılmıştır.

Tablo 4.2. *İşe adanmışlık ölçeği alt boyut tablosu*

		Ölçülen Alt Boyut
	İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ	
1	İşimi yaparken enerji dolu olurum.	Dinçlik
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	Dinçlik
3	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	Dinçlik
4	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	Dinçlik
5	Çok uzun saatler çalışabilirim.	Dinçlik
6	Her şey yolunda gitmese bile işimde her zaman sebat ederim.	Dinçlik
7	Çalışırken işime dalıp giderim.	Adanmışlık
8	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	Adanmışlık
9	Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum.	Adanmışlık
10	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	Adanmışlık
11	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	Adanmışlık
12	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim	Yoğunlaşma
13	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	Yoğunlaşma
14	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	Yoğunlaşma
15	Yaptığım işle gurur duyarım.	Yoğunlaşma
16	İşim bana ilham verir.	Yoğunlaşma
17	İşimi hevesle yaparım.	Yoğunlaşma

Bu ölçek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, katılımcıların, verilen ifadenin kendisi için uygunluk düzeyini, "(1) kesinlikle katılmıyorum" ile "(5) kesinlikle katılıyorum" ifadeleri arasında değişen bir skalada belirtmesi istenmiştir.

4.4.3. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan performansını ölçmek için Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen "Bağlamsal Performans Ölçeği" ile Beffort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilen "Görev Performansı Ölçeği" birlikte kullanılmıştır. Bu iki ayrı ölçek Karakurum (2005) tarafından Türkçeye çevrilerek "İki Boyutlu Görev – Bağlamsal Performans Ölçeği" şeklinde geliştirilmiştir.

"Görev Performansı" ve "Bağlamsal Performans" olmak üzere çalışan performansı alan yazında iki boyutla değerlendirilmektedir. (Karakurum, 2005, s. 48) Çalışmasında görev ve bağlamsal performansı üç boyutla ölçmektedir (Karakurum, 2005: 49). Karakurum (2005) tarafından geliştirilen ölçekte toplam 11 madde bulunmaktadır. Görev performansına ilişkin dört madde Beffort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilmiş olup, Karakurum (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Görev performansına ilişkin iki madde ise Karakurum (2005) tarafından geliştirilmiştir. Bağlamsal performansın ölçümü için beş madde Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilmiş ve Karakurum tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (Karakurum, 2005, s. 50).

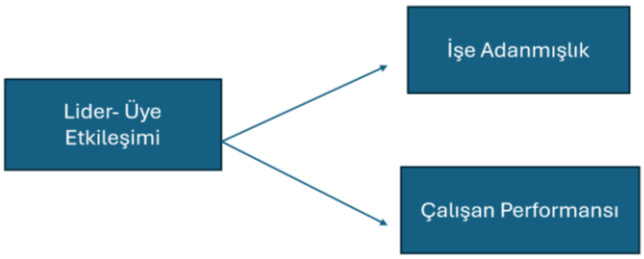
Tablo 4.3. *Çalışan performansı ölçeği alt boyut tablosu*

		Ölçülen Alt Boyut
Çalışan Performansı Ölçeği		
1	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	Görev Performansı
2	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	Görev Performansı
3	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planına bağlı kalmaktayım.	Görev Performansı
4	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	Görev Performansı
5	Görevlerimi yerine sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmek.	Görev Performansı
6	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	Görev Performansı
7	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktayım.	Bağlamsal Performans
8	Kendi işimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	Bağlamsal Performans
9	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.	Bağlamsal Performans
10	Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	Bağlamsal Performans
11	Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	Bağlamsal Performans

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Kayseri ilinde mobilya sektöründe olduğu için ve mobilya sektörü şehirde yaygın olduğu için katılımcı sayısında zorlanılmaması gerekirken, firmaların bilimsel araştırmalara zaman kaybı olarak görmesi vb. nedenlerden dolayı katılımcılara ulaşmakta zorlanılmıştır.

4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



H_1. Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlığı pozitif ve anlamlı yönde etkiler.

H_2. Lider-üye etkileşimi çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

4.7. Bulgular

Tablo 4.4. *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	18-21	25	7,0
	22-25	58	16,2
	26-28	65	18,2
	29-31	48	13,4
	32-35	72	20,1
	36 ve üzeri	90	25,1
Cinsiyet	Kadın	130	36,3
	Erkek	228	63,7
Medeni Durum	Bekar	168	46,9
	Evli	190	53,1
Eğitim Durumu	ilköğretim	63	17,6
	lise	121	33,8
	ön lisans	49	13,7
	lisans	79	22,1
	yüksek lisans	39	10,9
	doktora	7	2,0
Bulunduğunu işletmede çalışma durumu	1-3	188	52,5
	4-6	71	19,6
	7-10	38	10,6
	11-14	9	2,5
	15 ve üzeri	52	14,5
Toplam			**100.0**

Araştırma katılan katılımcıların %36,3 kadın %63,7 erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş aralığını baktığımızda ise en fazla yaş aralığı %25,6 ile 32-35yaşlarında olmakta, en az yaş aralığını gözlemlediğimizdeyse %7 oranıyla 18-21 yaş aralığında olmaktadır. Eğitim durumuna baktığımızda ise, ankete katılan kişilerin eğitim durumunu en fazla %33,8 oranla lise olduğu gözlenmekte, en az oransa %2 oranla lisans olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, bekar çalışanların %46,9 olduğu ve evli çalışanların %53,1 oranla bekar çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların bulundukları işletmelerde kaç yıldır çalıştıklarına bakıldığında ise, %2,5 oranla en az işletmede 11-14 yıl geçirdikleri ve %52,5 oranında ise en fazla 1-3 yıl geçirdikleri görülmektedir.

Tablo 4.5. .*Ölçeklerin Güvenirlik Değerleri*

Ölçekler	Cronbach's Alpha Değerleri
Lider-üye Etkileşimi	,945
Çalışan Performansı	,906
İşe Adanmışlık	941

Ölçeğin güvenilirliği hesaplanırken, çoğunlukla ölçekteki ifadelerin birbirleri ile tutarlı olup olmadığını gösteren Cronbach's Alpha değeri ile ölçülmektedir. Değerin, 0,50'ten büyük olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Ölçek değerlerinin 0,70'ten büyük olduğu ve ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

4.7.1. Ölçeklerin Betimleyici Analiz Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Toplanılan verilerin ortalama, mod, minimum ve maksimum ile standart sapmaya benzer değişkenlik ölçüsü verileri özetleyen ve veri setinin anlaşılmasını sağlayan betimleyici değerler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.6. *Korelasyon ölçeği*

	Lider	Çalışan Performansı	İşe Adanmışlık
Lider-Üye Etkileşimi	1	,331**	,317**
Çalışan Performansı	,331**	1	,866**
İşe Adanmışlık	,317**	,866**	1

Lider-üye etkileşimi, çalışan performansı ile işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişki basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Tabloya göre bağımsız değişken lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı yönde bir ilişki görülmektedir (r= 0,331). Yani Liderlik-üye etkileşimi çalışan performansını orta düzeyde ve anlamlı olarak artırmaktadır. Lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık kavramları arasında ise (r= 0,317) orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Çalışan performansı ile işe adanmışlık arasında ise (r= 0,866) pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki görülmektedir.

Tablo 4.7. *Korelasyon Matrisi*

		etki	sadakat	katkı	prsaygı	dinç	adanma	yogunlaşma	görevp	bağlamsal
etki	Pearson Correlation	1	,934**	,856**	,897**	,286**	,313**	,319**	,330**	,315**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358
sadakat	Pearson Correlation	,934**	1	,867**	,895**	,276**	,308**	,302**	,298**	,293**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358
katkı	Pearson Correlation	,856**	,867**	1	,908**	,269**	,290**	,309**	,320**	,309**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358
prsaygı	Pearson Correlation	,897**	,895**	,908**	1	,269**	,288**	,292**	,310**	,293**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358
dinç	Pearson Correlation	,286**	,276**	,269**	,269**	1	,875**	,821**	,831**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358
adanma	Pearson Correlation	,313**	,308**	,290**	,288**	,875**	1	,796**	,811**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358
yogunlaşma	Pearson Correlation	,319**	,302**	,309**	,292**	,821**	,796**	1	,765**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358
görevp	Pearson Correlation	,330**	,298**	,320**	,310**	,831**	,811**	,765**	1	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358
bağlamsal	Pearson Correlation	,315**	,293**	,309**	,293**	,853**	,814**	,766**	,895**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358

**p<0,01 (Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır)
*p<0,05 (Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır)

Tablo 4.7 incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır;

- Etki ile Sadakat arasında (r=0,934**); %99 güven aralığında, çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Etki ile Katkı arasında (r=0,856**); %99 güven aralığında, çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Etki ile Profesyonel Saygı arasında (r=0,897**); %99 güven aralığında, çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Etki ile Dinçlik arasında (r=0,286**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Etki ile Adanma arasında (r=0,313**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Etki ile Yoğunlaşma arasında (r=0,319**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Etki ile Görev Performansı arasında (r=0,330**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Etki ile Bağlamsal Performans arasında (r=0,315**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Sadakat ile Katkı arasında (r=0,867**); %99 güven aralığında, çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Sadakat ile Profesyonel Saygı arasında (r=0,895**); %99 güven aralığında, çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Sadakat ile Dinçlik arasında (r=0,276**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Sadakat ile Adanma arasında (r=0,308**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Sadakat ile Yoğunlaşma arasında (r=0,302**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Sadakat ile Görev Performansı arasında (r=0,298**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,

- Sadakat ile Bağlamsal Performans arasında (r=0,293**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Katkı ile Profesyonel Saygı arasında (r=0,908**); %99 güven aralığında, çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Katkı ile Dinçlik arasında (r=0,269**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Katkı ile Adanma arasında (r=0,290**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Katkı ile Yoğunlaşma arasında (r=0,309**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Katkı ile Görev Performansı arasında (r=0,320**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Katkı ile Bağlamsal Performans arasında (r=0,309**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Profesyonel Saygı ile Dinçlik arasında (r=0,269**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Profesyonel Saygı ile Adanma arasında (r=0,288**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Profesyonel Saygı ile Yoğunlaşma arasında (r=0,292**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Profesyonel Saygı ile Görev Performansı arasında (r=0,310**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Profesyonel Saygı ile Bağlamsal Performans arasında (r=0,293**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Dinçlik ile Adanma arasında (r=0,875**); %99 güven aralığında, çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Dinçlik ile Yoğunlaşma arasında (r=0,821**); %99 güven aralığında, yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,

- Dinçlik ile Görev Performansı arasında (r=0,831**); %99 güven aralığında, yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Dinçlik ile Bağlamsal Performans arasında (r=0,853**); %99 güven aralığında, yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Adanma ile Yoğunlaşma arasında (r=0,796**); %99 güven aralığında, yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Adanma ile Görev Performansı arasında (r=0,811**); %99 güven aralığında, yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Adanma ile Bağlamsal Performans arasında (r=0,814**); %99 güven aralığında, yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Yoğunlaşma ile Görev Performansı arasında (r=0,765**); %99 güven aralığında, yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Yoğunlaşma ile Bağlamsal Performans arasında (r=0,766**); %99 güven aralığında, yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Görev Performansı ile Bağlamsal Performans arasında (r=0,895**); %99 güven aralığında, çok yüksek düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

4.8. Değişkenlerin Regresyon Analizine İlişkin Değerleri

Regresyon analizi, bağımsız değişkeni bağımlı değişken üstündeki etkisi tespit eden neden ile sonuç ilişkisi açıklayan bir analiz şeklinde gözlenmektedir. Regresyon modelinde, verinin yanlış sözcüklerinden etkilenilmediği ile alakalı olunmadığı varsayılmaktadır. Liderin çalışan performansı ile işe adanmışlık üzerindeki etkisi tespit etmek hedefiyle basit regresyon analizi yapılmıştır. H_1." Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlığı pozitif ve anlamlı yönde etkiler."

Tablo 4.8. *Lider-Üye Etkileşimi ile İşe Adanmışlık Regresyon*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**		
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**
1	Sabit	2,523	0,188		13,447	0,000
	Lider-Üye Etkileşimi	,324	0,051	0,317	6,303	0,000
R = 0,317 R² = 0,100 F=39,722						
Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık						

H1." Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlığı pozitif ve anlamlı yönde etkiler." H_1 hipotezine yönelik yapılan regresyon analizine göre F değeri 39,722 ve anlamlılık değeri p=0,000 olarak belirlenmiştir. Anlamlılığı ölçen p değeri 0,05'den küçük olduğu için liderlik ile işe adanmışlık arasında ki ilişkiyi tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlılığının geçerli olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık arasında ki ilişikleri gösteren regresyon kat sayıları olan R değeri 0,317; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R^2 değeri 0,100 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığın yaklaşık %1o unu açıklamaktadır. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H_1 hipotezi kabul edilebilecek düzeydedir.

Günaydın (2021) yapmış olduğu çalışması sonucunda lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Doğan, vd. , (2021) kayseri ilinde sanayi de çalışanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmalar sonucunda ve Ercan (2019) İstanbul ilinde sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışması sonucunda ,Gürbüz (2015) İstanbul ili Kadıköy ve Maltepe İlçelerindeki 5 farklı (Ticaret Meslek Lisesi, Genel Lise, Ortaokul, İlkokul ve Anaokulu) kurumunda çalışan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışması sonucunda, Yılmaz (2022) İstanbul ilinde, öğrenci yurtlarında görev yapan çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada, Durgut (2020) yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışması sonucunda, Günaydın & Otluoğlu (2013) yapmış oldukları araştırma makalelerinin sonucunda benzer sonuca ulaşmışlardır.

Tablo 4.9. *Lider-Üye Etkileşimi ile Çalışan Performansı*

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		
		Beta	Std Hata	Beta	t	p
1	Sabit	2,546	0,183		13,919	0,000
	Lider-Üye Etkileşimi	,331	0,050	0,331	6,619	0,000

R = 0,331 R^2 =0,110 F=43,815

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

H_2." Lider-üye etkileşimi çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler." Hipotezine yönelik yapılan regresyon analizine göre F değeri 43,815 ve anlamlılık değeri p=0,000 olarak belirlenmiştir. Anlamlılığı ölçen p değeri 0,05'den küçük olduğu için lider-üye etkileşimi ve çalışan performansı arasında ki ilişkiyi tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlılığının geçerli olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimi ve çalışan performansı arasında ki ilişikleri gösteren regresyon kat sayıları olan R değeri 0,331; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R^2 değeri 0,110 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda lider-üye etkileşimi çalışan performansını yaklaşık %11 ini açıklamaktadır. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H_2 hipotezi kabul edinilebilir durumdadır.

Uludağ (2019) Ankara ilinde sağlık müdürlüğünde çalışanlar üzerinde yapmış olduğu, Balkaş & Demir (2020) Özel Koru Ankara hastanesinde çalışmakta olan 326 kişiye anket uygulamıştır, Yapmış olduğu analizler soncunda ise benzer sonuca ulaşmıştır. Aynı zamanda, Karayel, vd. (2018) kamu sektöründeki çalışanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmaları sonucunda, Özdemir, vd., (2019) Antalya ilinde beş yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmaları sonucunda, Uludağ (2019) yılında yapmış olduğu lider üye etkileşiminin çalışan, performansına etkisini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışması sonucunda, lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyarak benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Tablo 4.10. *Hipotezlerin sonuç tablosu*

HİPOTEZ	KABUL	RED
H_1. Lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık arasında pozitif ve anlamlı yönde bir etki vardır.	Kabul Edilebilir.	
H_2. Lider-üye etkileşimi çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul Edilebilir	

Tabloya bakıldığında, oluşturulan tüm hipotezler kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen ve küreselleşen dünyadaki rekabet ortamına bakıldığında, her geçen gün örgütler ellerinde olan tüm kaynakları etkin kullanmak zorundadır. Bahsedilen kaynaklardan biri olan insan kaynağı, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli faktörlerden biri olmaktadır. Örgütler içerinde, çalışanlar liderleri ve üyeleri oluşturur. Lider ve üyelere bakıldığında lider üst, üye ise ast olarak ifade edilmektedir. Çalışanlardan verimlilik sağlanması noktasında lider ile üye arasındaki iletişim ve paylaşılan noktalar çalışan performansı noktasında önem arz etmekte ve etkiyici nitelik taşımaktadır. Lider-üye etkileşiminin etki ettiği bir diğer etkenin de işe adanmışlık düzeyi olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada, lider- üye etkileşimi, işe adanmışlık ve çalışan performansı arasında etkileşim ve ilişki olduğu ve bu etkileşim ve ilişkiyi saptamak amacıyla, araştırmanın dördüncü bölümünde yer alan sorulara somut verilerle gözlemlemek amacıyla oluşturulmuştur. Bu tez çalışması, araştırmaya katılan çalışanların lider-üye etkileşimlerinin performansları ve işe kendilerini adamalarını nasıl etkilediğini, bu değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığını ve varsa bu ilişkinlerin düzeyini incelemektedir. Araştırmada elde edilen verilerin regresyon analizi ve korelasyon analizi sonucunda, lider-üye etkileşimi düzeyinde bir birimlik artış gösterildiğinde, çalışan performansında da artış görüleceği sonucuna varılmıştır. Liderler üyeleri ile olan etkileşim düzeylerinin kalitesini güçlendirdiklerinde, çalışanın gösterilmiş olduğu çalışan performansında da artış meydana geleceği elde edilen bulgularla kanıtlanmaktadır. Araştırma sonucunda lider- üye etkileşiminin işe adanmışlık düzeyini nasıl etkilediği ise pozitif ilişki ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla etkileşimde yaşanan bir birimlik artışın işe adanmışlığı da artıracağı sonucuna varılmıştır. Kişinin işe adanma düzeyinde lider-üye etkileşiminin etkileyici bir role sahip olduğu gözlemlenmiş ve lider-üye etkileşiminin kalitesinin arttığında ve güçlendiğinde, işe adanmışlık düzeyinin de artacağı elde edilen bulgularla ifade edilmektedir.

İlk bölümde literatür taranarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmada Kayseri'de mobilya sektöründe faaliyet gösteren beyaz ve mavi yakalı çalışanlara ölçüm araçlarından anket tekniği uygulanmış olup, elde edilen bulgular yardımı ve alanda yapılan çalışmalar incelenerek çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS Statistics 22 paket programı yardımıyla, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada korelasyon analizi, lider-üye etkileşimi, işe adanmışlık ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlık ve çalışan performansı gibi değişkenler arasında pozitif veya negatif yönde bir ilişki olup olmadığını görmek için korelasyon analizi uygun bulunmuştur. Bu analiz, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve kuvvetini ortaya koyarak hipotezlerin ilk değerlendirmesini sağlamıştır. Buna karşılık, regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini nedensel veya açıklayıcı düzeyde incelemek amacıyla kullanılmıştır. Korelasyon, yalnızca ilişkiyi gösterirken, regresyon bu ilişkinin nedensel yönünü ve etki büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Bu nedenle her iki analiz bir arada kullanılarak hem değişkenler arası ilişkiler hem de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi detaylı olarak incelenmiştir.

Lider-üye etkileşimi, çalışan performansı ile işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişki basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, bağımsız değişken lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı yönde bir ilişki görülmektedir (r= 0,349). Yani lider-üye etkileşimi çalışan performansını orta düzeyde ve anlamlı olarak artırmaktadır. Lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık kavramları arasında ise (r= 0,329) orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Çalışan performansı ile işe adanmışlık arasında ise (r= 0,792) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki görülmektedir.

Lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığa etkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizine göre F değeri 39,722 ve anlamlılık değeri p=0,000 olarak belirlenmiştir. Anlamlılığı ölçen p değeri 0,05'den küçük olduğu için liderlik ile işe adanmışlık arasında ki ilişkiyi tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlılığının geçerli olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık arasında ki ilişikleri gösteren regresyon kat sayıları olan R değeri 0,317; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R2 değeri 0,100 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda lider-

üye etkileşiminin işe adanmışlığın yaklaşık %1o unu açıklamaktadır. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. **Bu bağlamda H1 hipotezi kabul edilebilecek düzeydedir**. Bu bağlamda yapılan çalışmalara bakıldığında Günaydın 2021 yılında yapmış olduğu çalışmasında, Günaydın ve Otluoğlu'nun 2013 yılında yapmış oldukları çalışmaları sonucunda da benzer sonuca ulaştıkları gözlemlenmiştir. Ilgın'ın (2024, s. 45) yüksek lisans tezinde, dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ne var ki, lider-üye etkileşiminin bu ilişkide aracılık rolü incelendiğinde, yürütülen aracılık analizleri ve bootstrapping yöntemine rağmen anlamlı bir aracılık etkisi tespit edilememiştir. Bu bulgu, lider-üye etkileşiminin her durumda dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak işlev görmediğini göstermektedir (Ilgın, 2024, s. 45).

Lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizine göre F değeri 43,815 ve anlamlılık değeri p=0,000 olarak belirlenmiştir. Anlamlılığı ölçen p değeri 0,05'den küçük olduğu için lider-üye etkileşimi ve çalışan performansı arasında ki ilişkiyi tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlılığının geçerli olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimi ve çalışan performansı arasında ki ilişikleri gösteren regresyon kat sayıları olan R değeri 0,331; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R^2 değeri 0,110 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda lider-üye etkileşimi çalışan performansını yaklaşık %11 ini açıklamaktadır. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda **H_2 hipotezi kabul edilebilir durumdadır,** sonucuna varılmıştır. Uludağ 2018, Çapar 2023, benzer sonuçlar vererek hipotezi destekler durumdadır.

Bu çalışma, lider-üye etkileşimi, işe adanmışlık ve çalışan performansı kavramlarının bir arada ele alınarak mobilya sektöründe test edilmesiyle literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Literatürde lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık konularının çoğunlukla hizmet sektörü çalışanları üzerinde ve büyük ölçekli şehirlerde incelendiği görülmektedir. Oysa mobilya sektöründe, özellikle Kayseri gibi sanayi kimliği güçlü bir şehirde, kurumsallaşma süreci devam eden işletmelerde bu ilişkilerin nasıl şekillendiğine yönelik araştırmalar sınırlıdır. Bu bağlamda çalışma, mobilya sektörü gibi yoğun rekabet, esnek üretim süreçleri ve farklı niteliklere sahip işgücü barındıran bir

alanda liderlik tarzlarının çalışanların işe adanmışlık ve performans düzeylerine etkisini ortaya koyarak literatüre sektörel ve bölgesel açıdan yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Liderler, çalışan üyelerle iletişimlerini güçlendirmek örgütte çalışanların işe adanmışlığı yüksek olacaktır. Bu durumda ise çalışanlar işe gelmekte daha hevesli ve görevlerini yerine getirmekte gönüllü olacaklardır. Çalışmakta hevesli ve gönüllü olan çalışanların performansında da artış gözenebilecektir. Özetle, liderin astlarıyla olan iletişimi, çalışanların motivasyonunu artırmak, güveni ve bağlılığı güçlendirmek, iş birliğini kolaylaştırmak ve performansı yükseltmek için önemlidir. Etkili iletişim, astların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Diğer bir taraftan, liderin astlarıyla olan iletişimine örgütler için bakıldığında ise güçlü bir lider-üye iletişimi, işletmenin verimliliği ve sürdürülebilir başarısını sağladığı düşünülmektedir. Örgütler için klasik yönetim teorilerine bakıldığında ise, insanı bir makine olarak gören ve çalışanla güçlü birebir ilişkiler kurmayı öncelikli göstermeyen bu bakış açısıyla beraber çalışan ilişkilerine önem vermeyen, hiyerarşik yapıya odaklanan ve emir-komuta, görev odaklı olan tek yönlü bir iletişimdir. Modern yönetim teorileri ise, insanı makine olarak görmez ve insanın beşerî faktörlerini ön planda tutar. Bu teoriye göre, güçlü lider-üye iletişimi, organizasyonel başarıyı doğrudan etkiler. Modern yönetim teorisi, etkileşim, insani ilişkileri daha ön planda tutar ve çift yönlü iletişim kanalına sahiptir.

Mevcut araştırma, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini ortaya koysa da çalışmanın Kayseri ili mobilya sektörü ile sınırlı olması, bulguların farklı kültürel ve endüstriyel bağlamlara aktarılabilirliğini sınırlamaktadır. Bu çerçevede, savunma sanayi gibi yüksek güvenlik standartlarına ve hiyerarşik yapılara sahip sektörlerde; ayrıca Kocaeli/Gebze gibi kültürel heterojenliğin belirgin olduğu üretim bölgelerinde yürütülecek benzer çalışmaların, literatürdeki mevcut bilgi birikimini genişleterek lider-üye etkileşimi kuramının farklı bağlamlardaki geçerliliğini test etme açısından önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Açıköz, M. M. (2018). *İşyerinde öğrenmenin çalışan performansı üzerindeki etkisi: Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Adair, J. (2002). *Kışkırtıcı liderlik* (Çev. Z. Taşkan). Alteo Yayıncılık.

Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri*. MPM Yayınları.

Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yayınları.

Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 123-135.

Aktuğ, S. (2016). *Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi ve algılanan çalışan performansı üzerine etkisi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 33-50.

Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71–82. https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4

Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 143–160.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Arıkboğa, Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.

Arslantaş, C. C. (2007). Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *TİSK Akademi*, 2(4), 120–137.

Aslan, E., & Temen, B. (2002). *Örgütte kişisel gelişim*. Nobel Yayın Dağıtım.

Atakan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15–28.

Avcı, Ö., & Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algıları: Olgubilimsel bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(2), 45–64.

Aybaş, M., & Kosa, G. (2018). Duygusal emeğin mesleki stres ve işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Tur rehberleri üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 13–28. https://doi.org/10.18506/anemon.389740

Aykan, E. (2004). Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 213–224.

Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi* [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. https://doi.org/10.1177/0963721411414534

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Baker, N. (2022) Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları. *Florya Siyasi Ekonomi Günlükleri*. 8(1):29-46.

Bal, E. A. (2009). *Gönülçelen şirketler*. Beta Yayıncılık.

Balkaş Demir, S. (2020). *Lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde güç kaynaklarının aracılık rolü* [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Baran, H. (2019). *İşyeri nezaketsizliğinin işe adanmaya etkisinde psikolojik sermayenin rolü* [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.

Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 635–657.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567. https://doi.org/10.5465/257068

Bedian, A. G. (1993). *Management: Basic text and cases* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17–32.

Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. bs.). Beta Yayınları.

Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. bs.). Beta Basım A.Ş.

Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 107–128.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(2), 15–30.

Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*. TODAİE Yayınları.

Bulut, M. Ş. (2012). *Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: Öğretmenler üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Bükülmez, K. (2013). *Çalışma hayatında iş performansını etkileyen faktörler: Altınova tersaneler bölgesi örneği* [Yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 151–170. https://doi.org/10.19059/mukaddime.472896

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Siyasal Kitabevi.

Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme* [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Chen, C.-Y., & Li, C.-I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240–255. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.004

Çelik, S. (2018). *İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ve iş disiplininin çalışan performansı üzerindeki etkisi: Erzurum örneği*. Erzurum: SOS Eğitim Bilişim Danışmanlık Yayıncılık.

Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(3), 339–354.

Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik* (8. bs.). Pegem Akademi.

Çetin, F., & Fıkırkoca, A. (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(3), 1–28.

Çıta, K., & Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların performans yönetimi sistemini algılamaları üzerine bir araştırma. *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 19–36.

Çiçek, H., & Kavgacı, Y. (2019). Kamu hastanelerinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanların iş performansına etkisi: Burdur ili örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 451–472.

Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin temelleri* (Çev. A. Aypay). Nobel Yayıncılık.

Demir, S. B. (2020). *Lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde güç kaynaklarının aracılık rolü* [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Demirbilek, T. (2003). Liderlik tipleri açısından işçi sendikası yöneticileri üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(3), 101–120.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242

Diktaş, G. (2018). *Örgütsel sinizm ve sosyal zekânın çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 39–52.

Doğan, S. (2010). Leadership behaviors of the primary school administrators according to the opinions of teachers and administrators. *Nonu University Journal of the Faculty of Education*, 11(1), 101–123.

Doğan, T. G., Özdemir, D., Altınkaynak, S. K., & Sarıdoğan, D. (2021). Lidere güven aracı roldeyken etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Öz-yeterliliğin düzenleyici rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 391–401. https://doi.org/10.30794/pausbed.849902

Doğru, Ç. (2016). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin bağlamsal performansa etkileri: Ankara'da bankacılık sektöründe bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Doğuç, E. (2017). *Hastanelerde performans değerleme sisteminin çalışan motivasyonuna etkileri hakkında çalışan görüşleri: Çankaya ilçesi örneği* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Dokumacı, A. (2010). *İşe alım sürecinin etkinliğinin performans değerlendirme sistemi ile ölçülmesi* [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Durdu, S. (2023). *Duygusal emek, çalışan performansı ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık kurumlarında bir saha çalışması* [Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Durgut, A. İ. (2020). *Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: Yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Eraslan, E., & Algül, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 145–154.

Ercan, S. (2019). *Lider-üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgütsel adaletin rolü* [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 1–22. https://doi.org/10.1002/job.365

Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305–332. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x

Eren, E. (2004). *Yönetim psikolojisi* (10. bs.). Beta Yayınları.

Erentürk, M. K. (2020). İşletmelerde performans değerlemede yapılan hatalar. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 347–353. https://doi.org/10.29228/ASOS.45172

Ertemli, B. (2011). *İş-aile ve aile-iş çatışmalarının işe cezbolma üzerindeki etkisine yönelik bir çalışma* [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 149–174.

Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Yayınları.

Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J., & Williams, C. J. (2014). Leadership competencies of project managers: An empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 6(1), 1–25.

Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439–465. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.002

Gass, G. L., & Prince, C. (1993). Family of measures: A tool for continuous improvement. In W. F. Christopher & C. G. Thor (Eds.), *Handbook for productivity measurement and improvement* (pp. 231–245). Portland, OR: Productivity Press.

Geylan, R. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gordon, T. (1999). *Katılımcı yönetimin temelleri* (Çev. G. Yüce). Sistem Yayıncılık.

Gök, S. G., & Akgemci, T. (2020). Farklı inançlara sahip çalışanlar açısından çalışma ahlâkı değerlerinin iş performansı üzerindeki etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(1), 1–20.

Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201–1245). Chicago, IL: Rand McNally.

Güllü, S. (2018). *Lider üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinde örgüt sağlığının aracılık rolü: Spor işletmeleri örneği* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Günaydın, C. (2021). *Lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık ilişkisi ve bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Günaydın, C., & Otluoğlu, Ö. Ç. (2013). Lider-üye etkileşimi algısı ve işe adanmışlık ilişkisi ile ilgili bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *3*(2), 185–208.

Güneş, H. N. (2022). *Kariyer tatmini ile işe adanmışlık ilişkisi: Manisa ilindeki kamu çalışanları üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. baskı). Nobel Yayıncılık.

Güney, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürbüz, D. (2015). *Algılanan örgüt kültürü ve lider üye etkileşiminin işe adanma üzerine etkisi* [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Gürcü, İ. P. (2007). *Satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinde gizli müşteri araştırmalarının kullanımı: XYZ şirketinde bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Harms, P. D., Ahşap, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, R. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 319–335. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004

Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, *23*(3), 313–324. https://doi.org/10.1080/1363243032000112801

Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, *35*(1–2), 155–169.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Ilgın, H. (2024). *Dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 74). İstanbul Kültür Üniversitesi Açık Erişim Veri Deposu.

İnce, N. (2019). *Liderlik türlerinin çalışan performansı ve motivasyonuna etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

İpek, E. (2010). *İşletmelerde performans yönetimi ve 360 derece performans değerleme yöntemi* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Jacobs, M. (1970). *Leadership in organizations: A behavioral approach*. New York, NY: Harper & Row.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Kanaslan, E. K., & Iyem, C. (2016). Is 360-degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *6*(5), 172–182.

Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance, and organizational commitment* [Yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Karakuş, S. (2013). *Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin rolü* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Karayel, M. (2016). *Örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: Yerel yönetimler örneği* [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Karayel, M., Akkoç, İ., & Birer, İ. (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İşletme Fakültesi Dergisi*, *20*(1), 301–333.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, *4*(16), 443–465.

Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.

Keleş, N. (2022). Liderlik, liderlik tarzları ve Türk gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, *4*(1), 72–85.

Khan, M. L., Langove, N., Shah, F., & Iskandar, B. (2015). The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers. *Global Business & Management Research*, *7*(1), 44–52.

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* [Doktora tezi, Virginia State University].

Janda, K. (1960). *Political parties: A behavioral analysis*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Luecke, R. (2010). *Performans yönetimi* (Çev. T. Alıcı). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, *86*(4), 697–708.

Maslyn, R. L. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, *24*(3), 431–457.

Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği* [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Meşe, H. (2025). *Örgütsel Erdemlilik, İşe Adanmışlık ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Müftüoğlu, N. E. (2023). *Beden eğitimi öğretmenlerinde örgütsel iklim ve örgütsel stres ilişkisinde liderlik tarzlarının aracı rolü* [Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Nalbantoğlu, S. Y., & Bayraktar, O. (2023). Esnek insan kaynakları yönetiminin iş performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *22*(46), 660–682.

Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi* (Çev. C. Çetin). Beta Yayınları.

Okumuş, K. (2013). *Liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı ilişkisi* [Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Öge, H. S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.

Önen, S. M., & Tüzün, İ. K. (2005). *İş dünyasında geleceğin yönetimi*. Epsilon Yayınları.

Özdemir, E. (2016). *Mobbing'in çalışan performansına etkisi: İnşaat mühendisleri üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Özdemir, O., Birer, İ., & Akkoç, İ. (2019). Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(11), 78–108.

Özer, M. A., Aykaç, B., Tortop, N., & Yayman, H. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayıncılık.

Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafindan geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *17*(3), 1-19.

Özkan, C. (2017). *İşin anlamlılığının iş performansı ve sapma davranışına etkisi: Mersin ilinde yapılan bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Öztürk, S. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerleme üzerine bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Palmer, M. J. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. Rota Yayıncılık.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management* (11th ed.). McGraw-Hill International Edition.

Perizade, B. V. (2005). Leader-member exchange and leadership effectiveness of chief executive officers in South Sumatra. *The Business Review*, *4*(1),

Rauch, C., & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. Academy of Management Review, 9(2), 273–284.

Raisiene, A. G. (2014). Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. *Economics & Sociology, 7*(3), 179–193. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/16

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel davranış*. Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (t.y.). *Örgütsel davranış*. (Baskı yılı belirtilmemiş). Alfa Aktüel Yayınları.

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 237*, 1152–1159. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171

Sink, S. (1993). Development measurement systems for world class competition. In W. F. Christopher & C. G. Thor (Eds.), *Handbook for productivity* (pp. xx–xx). Portland: Productivity Press.

Sparrowe, R. T., Soetjipto, B. W., & Kraimer, M. L. (2006). Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1194–1208.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.

Stenvall, J. P., Nyholm, I., & Rannisto, P.-H. (2014). Polyphonous leadership and middle managers. *International Journal of Leadership in Public Services*, *10*(2), 101–114.

Surji, K. (2015). Understanding leadership and factors that influence leaders' effectiveness. *Hawler Medical University Journal*, *3*(1), 25–30.

Şentürk, C. (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, *12*(1), 43–54.

Şimşek, Ş., & Öge, S. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.

Tan, Ö. (2009). *Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, *6*(20), 144–164.

Tecirmen, M. (2020). *Yöneticiye duyulan güvenin işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi].

Tannenbaum, R. (1958). *Control in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.

Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, *23*(6), 3940–3953.

Thoms, J. C. (2008). Ethical integrity in leadership and organizational moral culture. *Leadership*, *4*(4), 419–442.

Topal, M. (2023). *Çalışan performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü* [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*. Ütopya Yayınevi.

Tunçer, P. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ekin Basım Yayın.

Turan, S. (1998). A study of organizational commitment in human organizations (Doktora tezi, The Ohio University).

Turgut, H., Tokmak, İ., & Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *5*(2), 417–442.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *25*(2), 155–180.

Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *12*(2), 121–156.

Uludağ, G. (2019). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisi üzerine bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *23*(1), 719–739.

Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15*(1), 25–46.

Ünlü, O., & Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *37*, 145–168.

Wajdi, M. B. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, *7*(1), 1–5.

Wanasika, I., Howell, J. P., Littrell, R., & Dorfman, P. (2011). Managerial leadership and culture in Sub-Saharan Africa. *Journal of World Business*, *46*(2), 234–241.

Yavuz kılıç, S. (2020). *Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 2. baskı). Detay Yayıncılık.

Yıldırım, N., & Elbaş, H. (2014). Liderlik özellikleri ve hedef belirleme yetkinliği ilişkisine bir bakış: Telekomünikasyon sektöründen bir uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *36*(1), 185–206.

Yılmaz, İ. (2022). *Liderlik özelliklerinin öğrenci yurtlarında çalışanların işe adanmışlık düzeylerine etkisi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Yukl, G. (1982). *Managerial leadership and the effective principal*. DC: National Institute of Education.

Yukl, G. (1986). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management, 12*(2), 251–289.

EKLER

Ek 1- Anket Formu

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞE ADANMIŞLIĞA VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ KAYSERİ İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ ANKETİ

Bu anket formu, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda Doç. Dr. İbrahim DURAK' ın danışmanlığında yürütülen "Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi Kayseri İli Mobilya Sektörü Örneği" adlı çalışma için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın değeri ve doğru sonuçlara ulaşmadaki başarısı tamamen sizin katılımınıza ve vereceğiniz içten cevaplara bağlıdır. Değerlendirmede vereceğiniz doğru cevaplar, araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır. Araştırmada anket sorularını dolduranın kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle anket üzerine isminizi yazmayınız. Vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı kullanılacak ve bilgiler gizli tutulacaktır.

1. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz?

( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız?

( ) 18-21 ( ) 22-25 ( ) 26-28 ( ) 29-31 ( ) 32-35 ( ) 36 ve üzeri

3. Medeni durumunuz? ( ) Bekâr ( ) Evli

4. Eğitim Durumunuz?

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans () Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

5. Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz: (……) yıl

6. Net aylık geliriniz? (……)

7. Kaç senedir iş hayatında bulunuyorsunuz: (…..) yıl

“Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)”

Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Anket Lider Ölçeği		1	2	3	4	5
1	Astım, arkadaş olmak isteyebileceğim kadar iyi biridir.					
2	Astımı iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak dabeğeniyorum.					
3	Astımla birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
4	Astım, yaptığım tüm işler ve faaliyetler hakkında detaylıbilgi sahibi olmasa bile beni, diğer çalışanlara karşı savunacaktır.					
5	Doğru yaptığım iş ya da işler hakkında, diğer çalışanlar sert bir eleştiri ile üzerime gelirse astım beni, onlara karşısavunacaktır.					
6	Astım hata yaptığım durumlarda, beni işletmedeki diğer çalışanlara karşı koruyacaktır.					
7	Astıma, lider olarak iş tanımım da belirtilenin ötesindekaynak sağlamaya çalışırım.					
8	Astımın iş hedeflerine ulaşması için fazladan çabaharcayarak yardım etmeye istekliyim.					
9	Astım adına en zor işleri yapmaktan kaçınmam.					
10	Astımın, iş hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiler.					
11	Astımın, işyerinde yeterliliğine saygı duyarım.					
12	Astımın, uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranım.					
Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Anket Üye Ölçeği		1	2	3	4	5
1	Amirim, arkadaş olmak isteyebileceğim kadar iyi biridir.					
2	Amirimi, iş ilişkisinin ötesinde insan olarak dabeğeniyorum.					
3	Amirimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
4	Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında detaylıbilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı korur.					
5	Doğru yaptığım iş ya da işler hakkında, diğer çalışanlarsert bir eleştiri ile üzerime gelirse amirim beni, onlara karşı savunacaktır.					
6	Amirim hata yaptığımda beni işletmedeki diğerçalışanlara karşı korur.					
7	Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için, enyoğun şekilde çalışmaya istekliyimdir.					
8	Amirim için iş tanımımda yer almayan işleri de yaparım.					
9	Amirim adına en zor işleri yapmaktan kaçınmam.					
10	Amirimin, iş hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiler.					
11	Amirimin, işyerindeki yeterliliğine saygı duyarım.					
12	Amirimin, uzmanlık gerektiren yeteneklerinehayranım.					
Çalışan Performansı Ölçeği		1	2	3	4	5
1	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.					
2	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.					
3	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planına bağlı kalmaktayım.					

4	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
5	Görevlerimi yerine sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmek.					
6	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
7	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktayım.					
8	Kendi işimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.					
9	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.					
10	Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.					
11	Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.					
	İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ					
1	İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
3	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
4	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
5	Çok uzun saatler çalışabilirim.					
6	Her şey yolunda gitmese bile işimde her zaman sebat ederim.					
7	Çalışırken işime dalıp giderim.					
8	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
9	Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum.					
10	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
11	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
12	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim					
13	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
14	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.					
15	Yaptığım işle gurur duyarım.					
16	İşim bana ilham verir.					
17	İşimi hevesle yaparım.					

TEZ İNTİHAL RAPORU



21% Genel Benzerlik

Her veri tabanı için çakışan kaynaklar da dâhil tüm eşleşmelerin kombine toplamı.

Ön Sıradaki Kaynaklar

18% İnternet kaynakları
12% Yayınlar
9% Gönderilen çalışmalar (Öğrenci Makaleleri)

Bütünlük Bayrakları

İnceleme için 0 Bütünlük Bayrağı

Herhangi bir şüpheli metin manipülasyonu belirlenmedi.

Sistemimizin algoritmaları bir belgede, onu normal bir gönderiden ayırabilecek her türlü tutarsızlığı derinlemesine inceler. Tuhaf bir şey fark edersek incelemeniz için bayrak ekleriz.

Bir Bayrak mutlaka bir sorun olduğunu göstermez. Ancak daha fazla inceleme için dikkatinizi vermenizi öneririz.

Ön Sıradaki Kaynaklar

18% İnternet kaynakları
12% Yayınlar
9% Gönderilen çalışmalar (Öğrenci Makaleleri)

Ön Sıradaki Kaynaklar

Gönderi içinde en yüksek eşleşme sayısına sahip kaynaklar. Çakışan kaynaklar görüntülenmeyecektir.

1	İnternet	
	acikbilim.yok.gov.tr	6%
2	İnternet	
	www.researchgate.net	3%
3	İnternet	
	stratejikoperasyon.files.wordpress.com	1%
4	İnternet	
	dspace.ankara.edu.tr	1%
5	Öğrenci makaleleri	
	The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK)	<1%
6	Yayın	
	ÇETİN, Cemile and KURBAN, Pınar. "Tükenmişlik ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi* ...	<1%
7	İnternet	
	acikerisim.dicle.edu.tr	<1%
8	İnternet	
	studylibtr.com	<1%
9	Yayın	
	Karakus, Sadik. "orgutsel Adaletin orgutsel vatandaslik davranisi uzerindeki Etkis...	<1%
10	İnternet	
	etd.lib.metu.edu.tr	<1%
11	Öğrenci makaleleri	
	Beykent Universitesi	<1%

12	İnternet	
pdfcoffee.com		<1%
13	Yayın	
Gurler, Muhammed. "ogretmenlerin Lider-uye etkilesimi Ile isle butunlesme iliski...		<1%
14	İnternet	
www.tusad.net		<1%
15	İnternet	
www.borconference.com		<1%
16	İnternet	
doaj.org		<1%
17	İnternet	
9lib.net		<1%
18	İnternet	
acikerisim.alanya.edu.tr		<1%
19	İnternet	
acikarsiv.thk.edu.tr		<1%
20	Öğrenci makaleleri	
Kahramanmaraş Sütçü İmam University		<1%
21	İnternet	
dergipark.org.tr		<1%
22	Öğrenci makaleleri	
Bahcesehir University		<1%
23	İnternet	
www.sssjournal.com		<1%
24	İnternet	
hdl.handle.net		<1%
25	Yayın	
Balkaş Demir, Seyran. "Lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde g...		<1%

26	Öğrenci makaleleri	
Istanbul Aydin University		<1%
27	Yayın	
Zulfizade, Tunzale. "Profesyonel Bir Kimlik Olarak ogretmen liderligi", Bursa Ulud...		<1%
28	Yayın	
Akman, Eren. "Hastane İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşiminin iş Becerikliliğine Et...		<1%
29	İnternet	
acikerisim.karabuk.edu.tr:8080		<1%
30	İnternet	
iceb2016.cbu.edu.tr		<1%
31	Öğrenci makaleleri	
Canakkale Onsekiz Mart University		<1%
32	İnternet	
depo.btu.edu.tr		<1%
33	İnternet	
erepository.uonbi.ac.ke:8080		<1%
34	İnternet	
www.iksadamerica.org		<1%
35	Öğrenci makaleleri	
Artvin Äoruh Äniversitesi		<1%
36	Yayın	
Kaşlı, Mehmet. "Otel İşletmelerinde Işgörenlerin Kişilk Özellikleri, Lider-Üye Etkil...		<1%
37	İnternet	
acikerisim.nevsehir.edu.tr		<1%
38	İnternet	
www.canaktan.org		<1%
39	İnternet	
eniyiseyler.com		<1%

40 Yayın
Cankal, Döne Feyza. "Duygusal emeği yordayan faktörler: Psikolojik iyi oluş, lider ... <1%

41 Öğrenci makaleleri
Selçuk Üniversitesi <1%

42 İnternet
abs.mehmetakif.edu.tr <1%

43 İnternet
bursagundemhaber.blogspot.com <1%

44 Yayın
Gürboyoğlu, Jalan. "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik ... <1%

45 İnternet
openaccess.maltepe.edu.tr <1%

46 Yayın
Angay, Makbule Büşra. "Çalışanlarda Bilinçli Farkındalığın Iyimserliğe ve Işe Adan... <1%

47 Yayın
Haydaroğlu, Saniye. "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi v... <1%

48 İnternet
acikerisim.aksaray.edu.tr <1%

49 İnternet
e-dergi.atauni.edu.tr <1%

50 İnternet
www.pegegog.net <1%

51 İnternet
www.scribd.com <1%

52 Yayın
Ercan, Salih. "Lider-üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık, örgütsel ö... <1%

53 Yayın
Türkoğlu, Merve. "İnsan Kaynaklari Yönetiminde Etik Dişi Davranişlar ve Etik İKile... <1%

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 04.09.2024 tarihli ve 124/2024 numaralı kararı ile alınmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.09.2024-E.110394

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU
PROJE ONAY FORMU

Form No : 110394 **Form Tarihi :** 04.09.2024

Etik Kurul Form No:	124/2024
Projenin Adı	Lider üye etkileşiminde işe adanmışlığın çalışan performansına etkileri: Kayseri ili örneği
Projenin Niteliği	Yüksek Lisans/Uzmanlık/Doktora Tezi
Proje Araştırmacıları	Buse YILDIZ KOÇER
Sorumlu Araştırmacının Haberleşme Bilgileri	

KARAR:
Etik Kurulumuza başvuran Buse YILDIZ KOÇER **'ın "**Lider üye etkileşiminde işe adanmışlığın çalışan performansına etkileri: Kayseri ili örneği" adlı Çalışması değerlendirilerek aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

- **Proje etik açıdan uygun bulunmuştur.**

GÖREVİ	AD SOYAD / İMZA
Etik Kurul Başkanı	Doç.Dr. Mürsel KARABACAK Öğretim Üyesie-imzalıdır
Üye	Doç.Dr. Seçkin ARSLAN Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Doç.Dr. Recep Sinan ARSLAN Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Nihat YILMAZ Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Banu ULU Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	
Üye	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Buse Yıldız KOÇER
Uyruğu	**T.C**

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	**Kurum**	**Mezuniyet Yılı**
Lise	**Akkışla Çok Programlı Anadolu Lisesi**	**2018**
Lisans	**Kayseri Üniversitesi - İnsan Kaynakları Yönetimi**	**2022**
Yüksek Lisans	**Kayseri Üniversitesi - İnsan Kaynakları Yönetimi**	

YAYINLAR

Koçer, B. & Aykan, E. (2023) İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanların performansları üzerindeki etkileri: Kayseri ili uygulama. 1. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi Tam Metin Kitabı 14-15 Ekim 2023.



Uygulama ve Proje Odaklı, İş Dünyası ile Bütünleşen Üniversite