

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**FARKLI LİDER ÜYE VE EKİP ÜYE ETKİLEŞİM
KALİTESİ KOMBİNASYONLARININ
GÖRECELİ YOKSUNLUK VE PSİKOLOJİK
SERMAYE BAĞLAMINDA İŞ SONUÇLARINA
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**ÜLKÜ ASLIHAN ÖZKAN
2502100449**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İBRAHİM PINAR**

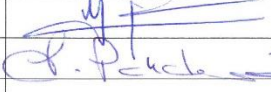
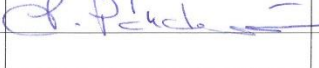
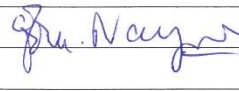
İSTANBUL 2018

	T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZ ONAYI	
---	---	---

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ÜLKÜ ASLIHAN ÖZKAN Numarası : 2502100449
Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi ve Organizasyon
Anasanat Dalı / Programı : ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR.RECEP İBRAHİM PINAR
Tez Savunma Tarihi : 17.10.2018 Saati : 09:30
Tez Başlığı : FARKLI LİDER ÜYE VE EKİP ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ KOMBİNASYONLARININ GÖRECELİ YOKSUNLUK VE PSİKOLOJİK SERMAYE BAĞLAMINDA İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.RECEP İBRAHİM PINAR		KABUL
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		Kabul
PROF.DR.YONCA GÜROL		
PROF.DR.DİLEK ZAMANTILI NAYIR		Kabul
DOÇ.DR.MURAT YAŞLIOĞLU		

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AYKUT BERBER		Kabul
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		Kabul

ÖZ

FARKLI LİDER ÜYE VE EKİP ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ KOMBİNASYONLARININ GÖRECELİ YOKSUNLUK VE PSİKOLOJİK SERMAYE BAĞLAMINDA İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA Ü. ASLIHAN ÖZKAN

Bu tez çalışması, çalışanların yöneticileri ve takım arkadaşları ile etkileşimlerinin ve bu etkileşimlere bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk duygularının, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini incelemekte ve bu etkilerin psikolojik sermaye seviyelerine göre nasıl farklılaştığını araştırmaktadır.

Öne sürülen ilişkileri incelemek üzere, verilerin anket üzerinden toplandığı nicel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma, İstanbul ili sınırları içerisinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren farklı kurumlarda takımlar halinde görev yapan 330 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Öne sürülen ilişkilerin testi SPSS 22 ve AMOS 23 istatistik programları kullanılarak, yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla yapılmıştır.

Çalışma bulguları; lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkileri olduğu, lider üye etkileşiminin iş sonuçları üzerindeki etkisinin, takım üye etkileşimine kıyasla daha yüksek olduğu, lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısının işten ayrılma niyeti, takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısının iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri olduğu, lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısının lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisi olduğu yönündedir. Sonuçlar ayrıca psikolojik sermaye düzeyinin, etkileşimlere bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk ile iş sonuçları arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisi bulunmadığına işaret etmektedir. Çalışmaya dair bir başka önemli bulgu da takım üye etkileşimi arttıkça, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin zayıfladığı yönündedir.

Anahtar Kelimeler: Lider Üye Etkileşimi, Takım Üye Etkileşimi, Göreceli Yoksunluk, Psikolojik Sermaye, İş Sonuçları, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

THE EFFECTS OF DIFFERENT COMBINATIONS OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND TEAM-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON WORK OUTCOMES IN THE CONTEXT OF RELATIVE DEPRIVATION AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL: A RESEARCH

Ü. ASLIHAN ÖZKAN

This study examines, with an integrative perspective, the effects of employee's perceptions about the quality of leader-member exchange (LMX) and team-member exchange (TMX) on employee's job satisfaction and turnover intention. In addition, direct and mediating effects of relative deprivation feelings based on these social exchanges on job satisfaction and turnover intentions is examined by paying special attention to the moderating effect of employee's psychological capital level.

Hypothesized relationships are examined via a quantitative research by collecting data from 330 employees who work in the service sector operating in Istanbul, Turkey. Structural Equation Modeling (SEM) was used to analyze the relationships of the proposed model.

The findings of the study indicate that the quality level of LMX and TMX has significant effects on job satisfaction and turnover intentions. In addition to this, LMX's effect on job satisfaction and turnover intentions is higher than that of TMX. Another finding of the study is the relative deprivation feeling based on LMX has significant effect on turnover intentions and the relative deprivation feeling based on TMX has significant effect on job satisfaction. Another prominent finding of the study is the partial mediating effect of relative deprivation feeling based on LMX, on the relationship between LMX and turnover intentions. The results also indicate the relationship between LMX and TMX based relative deprivation and work outcomes is not moderated by employee's psychological capital level. Another important finding is that as the quality of the TMX increases, the relationship between LMX and turnover intention is weakened.

Keywords: Leader-Member Exchange, Team-Member Exchange, Relative Deprivation, Psychological Capital, Work Outcomes, Job Satisfaction, Turnover Intention.

ÖNSÖZ

Organizasyonlarda, çalışanların yöneticileri, takım arkadaşları ve organizasyonla kurduğu ve geliştirdiği sosyal etkileşim ağları; bireysel, grup ve organizasyon düzeyinde yarattığı etkiler nedeni ile önem kazanmaktadır. Sonuçları dikkate alındığında, bu etkileşimlerin organizasyonlar açısından etkin yönetilmesi ve araştırmacılar açısından da açıklanması, modellenmesi ve bütüncül bir çerçevenin geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların lider üye ve takım üye etkileşimlerine ilişkin algılarının ve bu etkileşimlere dayalı olarak gelişen göreceli yoksunluk duygularının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri, göreceli yoksunluğun lider-üye ve takım-üye etkileşimi ile iş sonuçları arasındaki ilişkilerde aracı etkileri ve psikolojik sermayenin göreceli yoksunluk ve iş sonuçları arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkilerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen bu tez çalışmasında, nicel yöntemler ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma ortamındaki sosyal etkileşimlere ilişkin farklı değişkenlerin kapsamlı bir şekilde ele alınması ve konunun özellikle ülkemizde çok az çalışılması, araştırmayı özgün kılmakta ve bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı bünyesinde yürüttüğüm bu tez çalışması boyunca, ortaya bilimsel ve özgün bir çalışma çıkmasında bana yol gösteren tez danışmanım Prof.Dr. İbrahim Pınar'a çok teşekkür ederim. Bu zorlu süreçte, vizyonu ile bana yol gösteren sevgili ablam Doç.Dr. Dilek Yılmaz Börekçi'ye, sevgili abim Nazmi Günlü'ye, eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen anne ve babama çok teşekkür ederim. Son ve en büyük teşekkürüm, hayallerimi gerçekleştirmem için cesaret ve umut aşılayan, hayatımı kolaylaştıran sevgili eşim Mehmet Akın Özkan'a ve bu süreçte, birlikte geçirebileceğimiz zamanlardan fedakarlık yapan sevgili çocuklarım, İtir ve Kemal'e; sizlere minnettarım.

İstanbul, 2018

Ülkü Aslıhan Özkan

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ, TAKIM ÜYE ETKİLEŞİMİ ve GÖRECELİ YOKSUNLUK

1.Lider Üye Etkileşimi, Takım Üye Etkileşimi ve Göreceli Yoksunluk	3
1.1.Lider Üye Etkileşimi	3
1.1.1.Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	3
1.1.2.Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişimi.....	8
1.1.3.Lider Üye Etkileşimi Kavramının Teorik Temelleri.....	11
1.1.4.İç Grup ve Dış Grup	17
1.1.5.Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım	18
1.1.6. Lider Üye Etkileşiminin Öncülleri.....	20
1.1.7. Lider Üye Etkileşiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	23
1.2.Takım Üye Etkileşimi	30
1.2.1.Takım Kavramı	31
1.2.2.Takım Üye Etkileşimi Kavramı	34
1.2.3.Takım Üye Etkileşimi Kavramının Teorik Temelleri.....	37
1.2.4.Takım Üye Etkileşiminin Öncülleri	41
1.2.5.Takım Üye Etkileşiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi....	41
1.3. Göreceli Yoksunluk	46

1.3.1.Göreceli Yoksunluk Kavramının Tanımı ve Gelişimi	47
1.3.2.Göreceli Yoksunluk Kavramı ile Bağlantılı Teoriler.....	52
1.3.3.Göreceli Yoksunluğun Birey ve Grup Düzeyinde Sonuçları.....	55
1.3.4. Lider Üye Etkileşimi ve Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk	57

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞ TATMİNİ ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2. Psikolojik Sermaye, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti	63
2.1.Psikolojik Sermaye	63
2.1.1.Pozitif Psikoloji ve Pozitif Organizasyonel Davranış	64
2.1.2.Psikolojik Sermaye Kavramı	67
2.1.3.Psikolojik Sermaye Kavramının Teorik Kökenleri.....	68
2.1.4. Psikolojik Sermayenin Geliştirilebilirliği	71
2.1.5.Üst Düzey Yapı/Kavram Olarak Psikolojik Sermaye.....	72
2.1.6. Psikolojik Sermaye Kapsamında Değerlendirilen Psikolojik Kaynaklar	72
2.1.7. Psikolojik Sermayenin İş Sonuçlarına Etkisi	82
2.2.İş Tatmini	87
2.2.1.İş Tatmini Kavramı	87
2.2.2.İş Tatmininin Öncülleri	88
2.2.3.İş Tatmininin Sonuçları.....	92
2.3.İşten Ayrılma Niyeti.....	93
2.3.1.İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	94
2.3.2.İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri	95

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLI LİDER ÜYE ve TAKIM ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ KOMBİNASYONLARININ GÖRECELİ YOKSUNLUK ve PSİKOLOJİK

**SERMAYE BAĞLAMINDA İŞ TATMİNİ ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

3. Farklı Lider Üye ve Takım Üye Etkileşimi Kombinasyonlarının Göreceli Yoksunluk ve Psikolojik Sermaye Bağlamında İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.....	97
3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı	97
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	100
3.2.1.Araştırmanın Kısıtları.....	103
3.3.Araştırmanın Yöntemi.....	104
3.3.1.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	105
3.4.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	113
3.4.1.Araştırmanın Hipotezleri.....	114
3.4.2.Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler.....	116
3.5.Araştırmanın Bulguları.....	117
3.5.1.Demografik Bulgular	117
3.5.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri	120
3.5.3.Değişkenlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	128
3.5.4.Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler.....	127
3.5.5.Değişkenler Arası Korelasyon Analizi.....	129
3.5.6.Çok Değişkenli Analiz Varsayımlarının Test Edilmesi	130
3.5.7.Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)	132
3.5.8.Yapısal Eşitlik Modeli ile Hipotezlerin Test Edilmesi	139
3.5.9.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	154
SONUÇ	162
KAYNAKÇA	173

EKLER.....	197
ÖZGEÇMİŞ.....	210



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Lider Üye Etkileşimi ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ile İlgili Araştırmalar

Tablo 2: Takım Üye Etkileşimi ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ile İlgili Araştırmalar

Tablo 3: Psikolojik Sermaye ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ile İlgili Araştırmalar

Tablo 4: Lider Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeğine Ait İfadeler

Tablo 5: Takım Üye Etkileşimi (TMX) Ölçeğine Ait İfadeler

Tablo 6: Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk Ölçeğine Ait İfadeler

Tablo 7: Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk Ölçeğine Ait İfadeler

Tablo 8: Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait İfadeler

Tablo 9: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait İfadeler

Tablo 10: İş Tatmini Ölçeğine Ait İfadeler

Tablo 11: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 12: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Tablo 13: Takım Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Tablo 14: LMX'e Bağlı Göreceli Yoksunluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Tablo 15: TMX'e Bağlı Göreceli Yoksunluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Tablo 16: Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Tablo 17: İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Tablo 18: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Tablo 19: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar

Tablo 20: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Tablo 21: Ölçekten Çıkarılan İfadeler

Tablo 22: Modifikasyon Sonrası Ölçüm Modeli Uyum Değerleri

Tablo 23: Örtük Değişkenlere Ait Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

Tablo 24: Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

Tablo 25: Yol Analizi Sonuçları

Tablo 26: Kontrol Değişkenleri Dahil Edilen Modele Ait Uyum İyiiliği Değerleri

Tablo 27: Kontrol Değişkenleri Dahil Edilen Modele Ait Yol Analizi Sonuçları

Tablo 28: Aracı Etki Hipotezlerine İlişkin Analizi Sonuçları

Tablo 29: Sınırlandırılmamış ve Sınırlandırılmış Model Uyum Değerleri

Tablo 30: Metrik Değişmezliğe İlişkin Kikare Fark Testi Sonuçları



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Okullarının Tarihsel Gelişimi

Şekil 2: Rol Bölümleri Aracılığı ile Rol Davranışlarının Gelişmesi

Şekil 3: LMX Araştırmalarına Dahil Edilen Öncüller ve Sonuçlar

Şekil 4: Bireysel Göreceli Yoksunluk Modeli

Şekil 5: Bireysel Göreceli Yoksunluğun Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Şekil 6: Göreceli Yoksunluk Modeli

Şekil 7: LMX İlişkilerinde Göreceli Yoksunluk

Şekil 8: Sermaye Türleri

Şekil 9: Psikolojik Sermayenin İş Sonuçlarına Etkileri

Şekil 10: Araştırma Modeli

Şekil 11: Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 12: Modifikasyon Sonrası Ölçüm Modeli

Şekil 13: Yapısal Eşitlik Araştırma Modeli ve Yol Şeması

Şekil 14: Etkileşim Analizine Ait Model ve Yol Şeması

Şekil 15: TMX'in LMX ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracı Etkisi

GİRİŞ

Artan rekabet, belirsizlik ve değişen müşteri beklentileri ile karşı karşıya kalan organizasyonlar, bilgiye hızla ulaşabilen, çözüm üretme esnekliğine sahip insan kaynağı ile rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Organizasyonlar sahip oldukları insan kaynağından en etkin biçimde yararlanabilmek ve katılımı teşvik etmek üzere, bireysel çalışmayı en aza indirgeyip takım çalışmasını teşvik etme eğilimindedir. Takım yapılarının artışı da, takım üyelerinin liderleri ve diğer takım üyeleri ile kurdukları sosyal etkileşimlerin doğasının ve niteliklerinin araştırılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Organizasyonlardaki sosyal etkileşimlerle ilgili araştırmalar, lider üye etkileşimleri üzerinde yoğunlaşmakla birlikte, takım yapılarının temel çalışma birimleri olarak kullanımındaki artışın, araştırmaların diğer etkileşimleri de kapsayacak biçimde genişlemesine neden olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, çalışanların takımdaki diğer üyelerle ikili etkileşimleri, organizasyonla etkileşimleri ve bir bütün olarak takımla etkileşimleri konularının önem kazandığı izlenmektedir.

Gerek lider ve üye arasındaki dikey etkileşim gerekse üye ile takım arasındaki yatay etkileşim yazınının üzerinde en çok odaklandığı alanlardan biri, bu etkileşimlerin bireysel ve grup düzeyinde yarattığı olumlu sonuçlar olmuştur. Diğer taraftan bu etkileşimlerin birey düzeyinde farklılaşmasının yol açabileceği olumsuz sonuçların benzer düzeyde araştırılmadığı görülmektedir. Yapılan sınırlı sayıda araştırma, düşük düzeyde etkileşim deneyimleyen çalışanların, kendilerini yüksek düzeyde etkileşim yaşayan diğer çalışanlarla karşılaştırmalarının, iş sonuçlarını olumsuz etkilediğine işaret etmektedir.

Yöneticileri ve takım arkadaşları ile düşük düzeyde etkileşim içerisinde olan çalışanlar, yüksek düzeyde etkileşime sahip çalışanlarla kendilerini kıyasladıklarında göreceli yoksunluğu deneyimleyebilmektedir. Her düşük düzeyli etkileşim ilişkisi mutlak göreceli yoksunluğa neden olmadığı gibi, göreceli yoksunluk algısının iş sonuçlarını her durumda olumsuz etkilemediği de bilinmektedir. İşte bu noktada

Çalışanın psikolojik sermayesinin, yeterliliklerinin göreceli yoksunluk algısını nasıl etkilediği önemli bir konu başlığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amaçlarından biri, bireyin çalışma grubunda lider ve diğer takım yeleri ile geliştirdiği ilişki ağlarını, bu ilişkilerin birbirlerini nasıl tamamladıklarını ve bireyin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca, lider ye ve takım ye etkileşimlerine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk algılarının; iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin, bu etkilerinin çalışanların psikolojik sermaye seviyelerine göre nasıl farklılaştığının, lider ye ve takım ye etkileşimi algılarına ait farklı kombinasyonların iş sonuçlarını nasıl etkilediğinin araştırılması hedeflenmektedir.

Bu tez çalışması  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde lider ye ve takım ye etkileşimi kavramlarının önemi, boyutları, öncülleri ve iş sonuçlarına etkileri ile bu etkileşimler sonucu ortaya çıkan ve çalışanın kendisini diğerleri ile kıyaslamasından kaynaklanan göreceli yoksunluk kavramı ve iş sonuçlarına etkileri ele alınmıştır. Bu bölüm aynı zamanda ele alınan kavramlara ilişkin yapılan araştırmaları ve kavramlar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır.

İkinci bölümde ise tez kapsamında iş sonuçları olarak değerlendirilen iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarının önemi, öncülleri ve sonuçları ile araştırma safhasında düzenleyici etkisi incelenen psikolojik sermaye kavramının teorik kökenleri, geliştirilebilirliği ve iş sonuçlarına etkileri irdelenmiştir. Çalışmanın nc bölümünde ise tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın önemi, modeli ve kullanılan ölçekler ile yapılan nicel araştırma neticesinde elde edilen bulgu ve sonuçlara değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ, TAKIM ÜYE ETKİLEŞİMİ ve GÖRECELİ YOKSUNLUK

1.Lider Üye Etkileşimi, Takım Üye Etkileşimi ve Göreceli Yoksunluk

1.1.Lider Üye Etkileşimi

Liderlik; liderin takipçilerini etkileyerek, hedefler ve hedeflere ulaşma yöntemleri konusunda ikna ettiği ve uzlaşma sağladığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır¹. Bu süreçte lider, takipçileri hedefe ikna eder, hedefe ulaşmak üzere yapılması gerekenler konusunda uzlaşma sağlar, bireysel ve grup performansını ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yönlendirir. Sürecin önemli boyutlarından biri, lider ve takipçi arasındaki etkileşimlerdir. Lider ve takipçi ikilisi arasındaki ilişkinin kalite düzeyini, liderliğin, bireysel, takım ve organizasyon seviyesinde etkilerini açıklamak üzere kullanan lider üye etkileşimi teorisi (LMX), lider ve takipçi ikililerini analiz düzeyi olarak ele alan en önemli yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir².

Tezin bu bölümünde, lider üye etkileşimi kavramı, tarihsel gelişimi, teorik alt yapısı, öncülleri ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri detaylı olarak incelenecektir.

1.1.1.Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Liderlik, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için anahtar faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Antik çağlardan günümüze kadar gelen ve 1930’lu yıllardan bugüne sosyal bilimler alanında, üzerinde sistematik olarak en çok çalışılan

¹ Gary Yukl, Angela Gordon, Tom Taber, “A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.9, No.1, 2002, ss.15-32.

² Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, “Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, Oxford University Press, 2016.

konulardan biri olmuştur³. Bu alanda yapılan çalışma ve harcanan çabanın yoğunluğu, liderliğin; endüstri, eğitim, askeri ve sosyal olaylardaki rolü, yokluğu durumunda ortaya çıkan problemler göz önüne alındığında daha anlaşılır hale gelmektedir⁴.

Uzun yıllara dayanan liderlik araştırmaları ve yapılan çalışmalar, liderliğin farklı boyutlarına odaklanan pek çok teoriye zemin hazırlamakla birlikte, liderliğin net bir tanımı ve nasıl başarılabileceğine ilişkin görüş birliği sağlanamamıştır. Liderliğin çok boyutlu ve çok yönlü yapısı göz önüne alındığında, liderliğin ne olduğuna ilişkin net bir tanım ortaya koymanın kolay olmadığı görülmektedir. Nitekim, liderliğe ilişkin teori sayısı kadar farklı liderlik tanımı, bu alanda çalışan sosyal bilimci sayısı kadar da farklı teori bulunduğu ifade edilmektedir. Bu durumun nedenlerinden bir diğerinin, teorilerin birbirleri ile hangi düzeyde ve nasıl bağlantılı olduğuna ilişkin çalışma sayısının azlığı olduğu ifade edilmektedir⁵.

Liderlik kavramını içeriği ve tüm boyutları ile tam olarak açıklayan bir teori henüz geliştirilmemiş olmakla birlikte liderlik sürecini, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç⁶ olarak tanımlamak mümkündür. Zira, farklı liderlik tanımlarının ortak noktaları incelendiğinde, liderliğin, lider ve izleyicileri arasında gelişen bir etkileme süreci ve liderin karakter özellikleri, davranışları, izleyicinin lider algısı ve lider davranışlarına ilişkin atıfları ve etkileme sürecinin gerçekleştiği bağlam olduğu görülmektedir⁷. Liderlik araştırmacılarının, kavramı, etkileme ortak paydasında, belirtilen bu unsurlar üzerinden tanımlamaya

³ Robert J. House, Ram N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", **Journal of Management**, Vol.23, No.3, 1997, ss. 409-473.

⁴ Bernard M. Bass, Ruth Bass, "The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, **New York: Free Press**, 2008, ss.7-25.; aktaran John Antonakis, Anna T. Cianciolo, Robert J. Sternberg, "Leadership: Past, Present, and Future", **The Nature of Leadership, Sage Publications**, 2004, ss.3-15

⁵ Georges B. Graen, Mary Uhl-Bien, "Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", **Leadership Quarterly**, Vol. 6 No.2, 1995, ss. 219-247

⁶ Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım A.Ş., 2010, ss.575.

⁷ Antonakis, Cianciolo, Sternberg, "Leadership: Past, Present, and Future", **The Nature of Leadership**, s.5.

çalıştıkları izlenmektedir. Stogdill⁸ ise bu unsurları; kişisel özellikler, lider davranışları, karşılıklı etkileşim kalıpları, rol ilişkileri, takipçi algıları, takipçiler üzerindeki etki, görev hedefleri üzerindeki etki ve organizasyonel kültür üzerindeki etki olarak nitelendirmektedir.

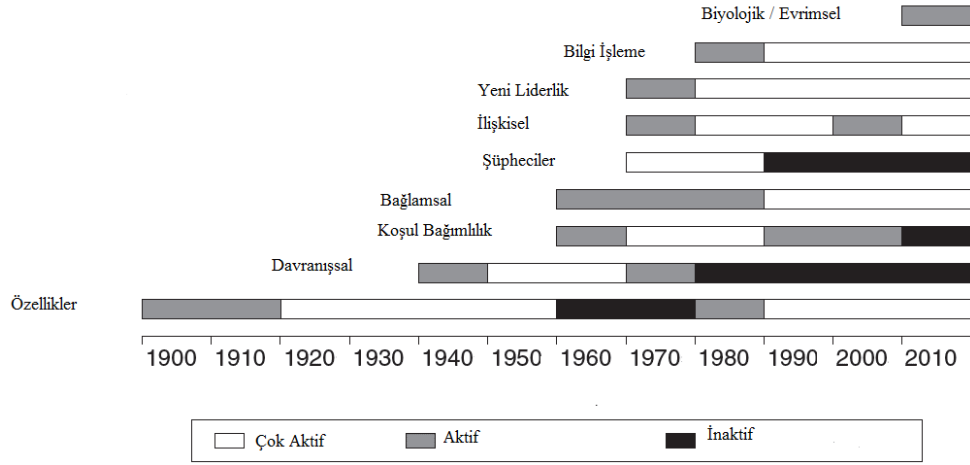
Liderlik teorileri genel olarak özellikler, davranışsal, durumsal olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Bu gruplandırmalar, liderliğin yalnızca lider boyutuna odaklanmakta, liderlik alanında oluşturulan yeni teorilerin sayısı arttıkça ve odaklandığı boyut farklılaştıkça, geliştirilen yeni teorileri genel sınıflandırmaya dahil etmek güç hale gelmektedir. Bu güçlüğü aşmak üzere, liderlik teorilerini, analiz düzeyini dikkate alarak sınıflandırmanın faydalı olacağı belirtilmektedir⁹. Liderliğin çok boyutlu doğası dikkate alınarak yapılan sınıflandırmada, analiz birimi, lider, izleyici ve ilişki boyutları olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik teorilerine ilişkin bir diğer sınıflandırma, liderlik teorilerini ortaya çıktıkları dönem ve belirli bir zaman aralığında araştırmacıların ilgisini ne ölçüde çektiği boyutlarını dikkate alarak yapılan sınıflandırmadır¹⁰. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda, liderlik araştırmaları; özellikler, davranışsal, koşul bağımlılık, bağlamsal, şüphecilik, ilişkisel, yeni liderlik, bilgi işleme ve biyolojik/evrimsel olmak üzere dokuz farklı okulda incelenmektedir. Araştırmacıların, okulların ortaya çıktıkları dönem ve belirli zaman aralıklarında ne ölçüde aktif olduklarına ilişkin değerlendirmelerine Şekil 1’de yer verilmektedir:

⁸ Ralph M. Stogdill, “Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research”, New York, NY, US: Free Press, 1974.; aktaran Gary Yukl, “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, **Journal of Management**, Vol. 15 No: 2, 1989, ss.251-289.

⁹ Georges B. Graen, Mary Uhl-Bien, “Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **Leadership Quarterly**, Vol. 6 No.2, 1995, ss. 219-247

¹⁰ Antonakis, Cianciolo, Sternberg, “Leadership: Past, Present, and Future, The Nature of Leadership”, s.5



Şekil 111: Liderlik Okullarının Tarihsel Gelişimi

Şekil incelendiğinde, özellikler teorisinin, liderlik araştırmalarının üzerinde yoğunlaştığı ilk alan olduğu görülmektedir. Liderlik kavramını tanımlamaya dönük en eski yaklaşım olan özellikler teorisinin temelinde, lideri, lider vasfı olmayanlardan ayırtan bireysel özellikleri belirlemek yer almaktadır. Teoriye ilişkin yapılan araştırmalarda cinsiyet, uzunluk, fiziksel enerji, görünüm gibi fiziksel özelliklerin yanında otorite, zeka, başarı ihtiyacı gibi psikolojik eğilimler ve motivler üzerinde çalışılmıştır¹². Zaman içerisinde güçlenip zayıflayan bir yaklaşım olan özellikler teorisi, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ve ortam koşullarındaki değişimi dikkate almaması nedeni ile birtakım eksikliklere sahiptir. Beş faktör kişilik eğilimleri alanında yapılan çalışmalarda, kişilik eğilimleri ile lider etkililiği arasında güçlü bağlantıların kurulması¹³, özellikler yaklaşımı alanına ilginin devam edeceğine işaret etmektedir.

Davranışsal yaklaşım, liderin özelliklerinden ziyade, liderlik tutumlarına ve liderin izleyicilerine davranışlarına odaklanmış, liderlik kavramını açıklarken lider ve

¹¹ Antonakis, Cianciolo, Sternberg, "Leadership: Past, Present, and Future, The Nature of Leadership", s.7.

¹² House, Aditya "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", 1997, s. 410.

¹³ Stephen J. Zaccaro, "Trait-Based Perspectives of Leadership", American Psychologist, Vol.62, No.1, 2007, ss.6-16.

izleyicilerine odaklanmıştır¹⁴. Merkezinde, otorite pozisyonunda yer alan bireylerin davranışlarının gözlemlenmesi ve bu davranışların, lider etkililiği ile ilişkilendirilmesi olan araştırmalar sonucunda, belirlenen farklı liderlik tarzları, teorelin temellerini oluşturmuştur. Yapılan çalışmaların liderlik alanına en önemli katkısı, lider davranışlarının, görev ve ilişki odağı olarak sınıflandırılmasıdır¹⁵. Araştırmalar sonucu lider davranışları ve iş sonuçları ile arasında çelişkili bulgulara ulaşılması, ideal bir liderlik tarzının olmaması, araştırmacıları, liderin davranış tarzının mevcut durumla uyumlu olması gerektiği sonucuna ulaştırmış ve liderlik modelini açıklarken koşul değişkenini de dikkate almaya yönlendirmiştir.

Lider davranışlarına ilişkin bulguların işaret ettiği farklılıklar, durumsallık yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Lider ve üyenin ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyon gücünün, liderin etkililiğini belirleyen faktörler olduğunu ifade eden çalışmalar ile liderin izleyicilerin hedef gerçekleştirmeleri için yol bulmalarına yardım etme rolünü vurgulayan çalışmalar bu alanda yapılan çalışmalardan bazılarıdır¹⁶. Bu çalışmaların devamında, izleyicilerin kapasiteleri, açık ve net tanımlanmış organizasyonel sistemler ve rutin prosedürlerin varlığı koşullarının, liderlik ihtiyacını ortadan kaldırıp, ikameleri olarak değerlendirebileceğine odaklanan teorilerin geliştiği görülmektedir.

Özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarına ek olarak ortaya çıkan ve yeni liderlik okulu olarak adlandırılan yaklaşım¹⁷, lider davranışlarına odaklanan çalışmaları temel alarak ve genişleterek, neokarizmatik olarak da sınıflandırılan,

¹⁴ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım A.Ş., 2010, ss.577.

¹⁵ House, Aditya “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, 1997, ss. 420.

¹⁶ Antonakis, Cianciolo, Sternberg, “Leadership: Past, Present, and Future”, The Nature of Leadership”, ss.9.

¹⁷ David V. Day, Darja Miscenko, “Leader-Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, Oxford University Press, 2016.

transformasyonel, karizmatik, vizyoner liderlik yaklaşımlarını içeren okul olarak bilinmektedir.

Durumsallık yaklaşımının bilinirliğinin ve popülerliğinin arttığı dönemde ortaya çıkan bir diğer araştırma alanı, lider ve takipçileri arasındaki ilişkilere odaklanan, ilişki temelli yaklaşımdır. Üzerinde en fazla yayın yapılan ve alıntılanan liderlik araştırmalarından biri olan ilişki temelli yaklaşım¹⁸, günümüzde ilgi çekmeye ve farklı yönlerde gelişmeye devam etmektedir. Dikey İkili Bağlantı (VDL) teorisine¹⁹ dayanan yaklaşım, yıllar içerisinde Lider Üye Etkileşimi (LMX) teorisine dönüşmüştür. Teori, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimlere odaklanmaktadır.

1.1.2.Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişimi

Lider üye etkileşimi teorisi, kavramın ilk kez kullanıldığı 1975 yılından bugüne geçen 40 yılı aşkın sürede gelişmeye devam eden bir teoridir. Teorinin, liderlik yazınının önemli bir alanı haline gelmesinin nedenlerinden biri, dikey ikili bağlantı yaklaşımından, ilişkisel liderlik teorisi olarak kavramsallaştırılmasına kadar evrilmeye ve gelişmeye devam etmesi olarak açıklanmaktadır²⁰.

Üst ve ast arasındaki dikey ilişkiye odaklanan lider üye etkileşimi; lider ve üye arasında fiziksel veya zihinsel çaba, maddi kaynak, bilgi ve duygusal destek alışverişi ile karakterize edilen ilişki²¹ olarak tanımlanmaktadır.

¹⁸ Antonakis, Cianciolo, Sternberg, “Leadership: Past, Present, and Future, The Nature of Leadership”, s.9.

¹⁹ Fred Dansereau, George Graen, William J. Haga, “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.13, No.1, 1975, ss.46-78.

²⁰ Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, “Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, Oxford University Press, 2016.

²¹ Robert C. Liden, Raymond T. Sparrowe, Sandy J. Wayne, “Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.15, 1997, ss.47-120.

Liderin çalışma grubundaki tüm üyelerle benzer etkileşimler geliştirmesi, ortalama liderlik tarzı olarak adlandırılmış olup, pek çok liderlik yaklaşımının temelinde yer almaktadır²². Ortalama liderlik tarzı; aynı yöneticiye bağlı olarak görev yapan çalışma grubu üyelerinin, algılama, değerlendirme ve tepkileri bakımından birbirlerine benzer özellikler sergilediği ve yöneticinin çalışma grubundaki tüm üyelere benzer biçimde davrandığı varsayımlarına dayanmaktadır. Lider Üye Etkileşimi teorisinin temellerini oluşturan dikey ikili bağlantı modeli, yöneticinin çalışma grubuna dönük ortalama davranışlarına dayalı ortalama liderlik yaklaşımını eleştirerek, teorik ve analitik açıdan doğru odağın çalışma grubu içerisindeki her bir ikili ilişki olduğunu öne sürmektedir²³.

Lider üye etkileşimi yazınının 25 yıllık süreçte gelişiminin değerlendirildiği bir çalışmada, teorisinin dört ayrı aşamada geliştiği belirtilmektedir. Birinci aşama, liderin çalışma grubundaki tüm astlarına benzer biçimde davrandığını savunan ortalama liderlik yaklaşımından ayrışarak²⁴, liderin astları ile farklı düzeyde ilişkiler geliştirdiğine odaklanılan, dikey ikili bağlantı modelinin geliştirildiği aşamadır.

Dikey İkili Bağlantı teorisi, rol oluşturma sürecinde, liderin, görev rolünün müzakere edilmesi ile ilgili asta tanıdığı serbestinin, hem yönetici hem de astın zaman içerisinde birbirini takip eden davranışları ile ilgili olduğunu savunur. Müzakere toleransı²⁵ olarak tanımlanan bu kavram, üstün, astın rol gelişimi ile ilgili taleplerini dikkate almaya ne derece istekli olduğunu ifade eder. Görevi müzakere etme serbestisi yüksek astlar, önemli bir kaynağa sahip olurlar.

²² George B. Graen, Robert C. Liden, William Hoel, "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process", **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, No.6, 1982, ss.868-872.

²³ Dansereau, Graen, Haga, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", ss.46-78.

²⁴ Chester A. Schriesheim, Stephanie L. Castro, Claudia C. Coglisier, "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", **The Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, ss.63-113.

²⁵ Dansereau, Graen, Haga, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", ss.46-78.

1980’li yıllara gelindiğinde yazın odağının, dikey ikili bağlantıdan lider üye etkileşimine evrildiği ve LMX’e ilişkin ilk ampirik çalışmaların yapıldığı görülmektedir²⁶. İki kavram arasında dikkat çeken farklılık; dikey ikili bağlantı farklılaşmış etkileşimlere odaklanırken, lider üye etkileşiminin görev boyutu kadar ilişki boyutunu da dikkate alması olarak özetlenebilir. Diğer bir deyişle lider üye etkileşimi, bireyin göreve verdiği tepkiyi, görev değişkenleri, ilişkisel değişkenler (özellikle lider ya da yönetici ile ilişki) ve bunların birbirleri ile etkileşimlerinin bir işlevi olarak ele alarak, dikey ikili bağlantı modelinden ayırmaktadır.

Lider üye etkileşimi teorisinin gelişiminde ikinci aşama, lider üye etkileşiminin karakteristik özelliklerinin, öncüllerinin ve organizasyonel düzeyde sonuçlarının araştırılmaya başlandığı aşamadır²⁷. 1990’lı yılların ilk yarısında, lider üye etkileşimi yazınında, örgütsel vatandaşlık ve algılanan örgütsel destek kavramları ile lider üye etkileşimi kavramı arasındaki ilişkilerin araştırıldığı izlenmektedir²⁸. Aynı dönemde lider üye etkileşiminin, organizasyonel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi iş sonuçlarının öncülü olarak ta araştırıldığı görülür²⁹.

Lider üye etkileşimi teorisinin gelişiminde üçüncü aşama, ikili ilişkilerin gelişimi sürecindeki etkenlerin incelenmesini ve liderlik yapma sürecinin³⁰ araştırılmasını içermektedir. Bu aşamada, birinci evrenin iç grup, dış grup düşüncesinin ötesine

²⁶ George Graen, Michael A. Novak, Patricia Sommerkamp, “The Effects of Leader—Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.30, No.1, 1982, ss.109-131.

²⁷ Graen, Uhl-Bien, “Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, ss. 219-247

²⁸ Sandy J. Wayne, Shawn A. Green, “The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior”, **Human Relations**, Vol.46, No.12, 1993, ss.1431-1440.; Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore, Robert C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, 1997, ss.82-111.

²⁹ Debra A. Major, Steve WJ Kozlowski, Georgia T. Chao, Philip D. Gardner, “A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.80, No.3, 1995, ss.418-431.

³⁰ Graen, Uhl-Bien, “Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, ss. 219-247.

geçilerek³¹, organizasyonun bütününe uyarlanabilecek, adalet algısını dikkate alan bir bakış açısı geliştirilmiştir.

Lider üye etkileşimi araştırmalarının dördüncü aşaması, çalışma gruplarındaki ikili ilişkilerin, grup düzeyine nasıl taşınacağı ve ilişki ağlarına nasıl dönüştürüleceğinin incelendiği çalışmaları içermektedir. Birbirinden bağımsız ikili ilişkilerle sınırlandırılmış önceki araştırmaların aksine, dördüncü aşama araştırmaları, sistem bakış açısı ile karşılıklı bağımlı ikili ilişkileri, ilişki ağlarını incelemeye odaklanmaktadır³². Bu aşama, lider üye etkileşimi teorisinin kapsamını ikili ilişkilerden daha büyük topluluğa genişletmekte, ikili ilişkilerin organizasyonel sistemin içinde ve dışında nasıl oluştuğunu incelemektedir.

2000'li yıllara gelindiğinde, lider üye etkileşimi alanında çalışan araştırmacıların, kavramı, yeni ve ilgi çekici pek çok farklı kavram, teori ve süreçle ilişkilendirdiği çalışmalara rastlanmaktadır. Bu kavramlardan bazıları; güven, örgütsel adalet, sosyal ağ ve güçlendirmedir³³. Bu dönemde dikkat çeken bir diğer gelişme, lider üye etkileşiminin, çalışma grubu üyeleri arasında farklılık göstermesi olarak tanımlanan LMX farklılaşması kavramının literatüre girişidir. Kavramın önemi, bakış açısını çok boyutlu hale getirmesi ve lider üye etkileşiminin grup düzeyindeki etkilerini incelemesinden kaynaklanmaktadır.

1.1.3.Lider Üye Etkileşimi Kavramının Teorik Temelleri

Rol teorisi ve sosyal etkileşim teorisi, lider üye etkileşiminin gelişimi ve çalışanların lider üye etkileşimine verdikleri tepkilerin açıklanmasında en sık kullanılan teorilerdir.

³¹ Schriesheim, Castro, Cogliser, "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", ss.63-113.

³² Schriesheim, Castro, Cogliser, "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", ss.63-113.

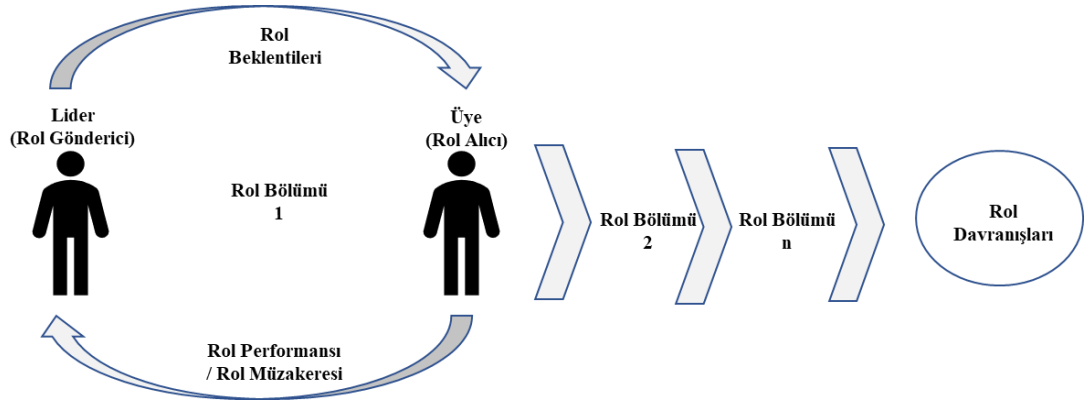
³³ Day, Miscenko, "Leader-Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory", **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, 2016. ss.16.

Aşağıda yer alan bölümde bu teorilerin lider üye etkileşimi teorisinin gelişimi sürecinde nasıl kullanıldığına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1.1.3.1.Rol Teorisi

Lider üye etkileşimi teorisi, lider ve üye ilişkisinin, birbirini takip eden sosyal etkileşimler aracılığı ile oluştuğunu savunur. Liderin üyeye görevle ilgili beklentilerini yönelttiği ve üyenin bu beklentilere cevap verme davranışlarını test ettiği etkileşimler yolu ile LMX ilişkisi kurulur. Üyenin, görev ve rolün beklentilerini karşılama düzeyi, sonraki rol ve görevleri ile etkileşimlerinin düzeyini belirler.

Lider üye etkileşiminin zaman içerisinde nasıl ve niçin geliştiğine ilişkin teorik yapı taşlarından birini, organizasyonda rollerin nasıl tanımlandığına ve bireyin rol davranışlarına odaklanan rol teorisi oluşturmaktadır. Rol teorisi, bireylerin organizasyonda görevlerini, bir dizi aktivite ya da davranış olarak tanımlanan rolleri vasıtası ile yerine getirdiklerini savunur. Teoriye göre, rol davranışları birbirini takip eden rol bölümleri aracılığı ile oluşur. Rol davranışlarının, rol bölümleri aracılığı ile gelişimini içeren rol bölümleri modeline Şekil 2’de yer verilmektedir:



Şekil 2³⁴: Rol Bölümleri Aracılığı ile Rol Davranışlarının Gelişmesi

³⁴ Jennifer D. Nahrgang, Jungmin Jamie Seo, “How and Why High Leader-Member Exchange(LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, 2016. ss.88.

Şekil incelendiğinde, rol ile ilgili beklentileri olan rol göndericinin (lider), bu beklentilerini rol alıcıya (üye/ast) gönderdiği, rol alıcının bu beklentileri karşılayacak rol davranışları sergileme ya da farklı rol beklentilerini müzakere etme alternatiflerinden biri ile cevap verdiği görülmektedir. Rol teorisine göre, rol gönderici ve rol alıcının farklı karakteristik özellikleri, rol beklentilerinin ve verilen tepkilerin niteliğinde belirleyici etkiye sahiptir. Ayrıca, güç, duygusal bağ, bağımlılık ve iletişim tarzının da rol bölümleri üzerinde etkileri bulunmaktadır.

LMX araştırmacıları rol teorisini, lider üye etkileşiminin rol oluşturma süreci aracılığı ile nasıl geliştiğini belirtmek üzere kullanmışlardır³⁵. Yapılan ilk çalışmalarda rol oluşturma sürecinin, lider üye ikilisinin belirli durumlarda belirli davranış biçimleri geliştirmeleri ve ilişkinin doğasına ilişkin karara varmaları ile sonuçlanan bir süreç olarak değerlendirildiği görülmektedir. Daha sonra yapılan çalışmalarda, lider üye arasındaki ilişkinin birbirini takip eden ve rol alma, rol oluşturma ve rolün rutinleşmesi olarak adlandırılan üç evrede geliştiğini belirtilmişlerdir.

Rol alma aşaması olarak tanımlanan ilk evre sınama evresi olup, liderin üyenin yetkinliklerini, motivlerini ve sınırlarını keşfetmek üzere girişimde bulunduğu, bir dizi rol gönderdiği ve üyeden gönderilen role karşılık cevaplarını aldığı evredir. Dikey ikili bağlantı üzerinde yapılan araştırmalarda üyenin, lider tarafından gönderilen role direnç sergilemeye ek olarak müzakere aralığını farklı biçimlerde tuttuğu belirlenmiştir. Müzakere aralığı süreklilik arz eden bir durum olarak değerlendirmiş, düşük ya da yüksek müzakere aralıklarının, ilişki sürecinde farklılaşmış lider davranışlarına neden olduğu öne sürülmüştür. Bu evreyi lider üye etkileşiminin gelişiminde önemli kılan unsur, liderin bu safhada üyenin performansını değerlendirmesi ve yeni rolü gönderip

³⁵ Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, ss. 618-634.

göndermeme kararını almasıdır³⁶. Buna ek olarak rol alma safhası, lider ve üyenin kişilikleri, kabiliyetleri ve tutumlarını ortaya koydukları ilk etkileşimi kapsar ve ilişkinin geleceğini belirleyen önemli unsurlardan biridir.

Rol alma aşamasının ardından rol oluşturma aşaması başlar. Bu evrede lider ve üye, ilişkilerinin doğasını ve çeşitli durumlarda nasıl davranacaklarını tanımlamaya başlar³⁷. Bu evrede hem lider hem de üye rol bölümünü başlatabilir. Bilgi, destek, tolerans ve kaynakların alışverişinin olduğu evre, rol oluşturma evresidir. Zaman içerisinde bu evredeki etkileşimler bağlantılı davranışlara dönüşür. Rolün rutinleşmesi evresi, belirtilen bağlantılı davranışlarla karakterize edilir ve lider ile üye karşılıklı davranışlar ile ilgili anlaşmaya varır. Birbiri ile bağlantılı davranışlar aracılığı ile gelişen ikili ilişki, güven, saygı, sadakat ve hoşlanma boyutları ile karakterize edilir.

Rol teorisi, etkileşim sürecinde değiş tokuş edilen maddi ve maddi olmayan kaynaklarla ilgili olarak ta LMX teorik altyapısını desteklemektedir. Lider astlarını, rol oluşumu sürecinde, çeşitli görevlendirmelerle test etmekte, astın görev taleplerini karşılama ve güven uyandıracak biçimde liyakat sergileme düzeyi, LMX ilişkisinin düzeyini belirlemektedir. Bu safhada, ilişkinin düzeyi, liderin karşılık olarak görevle ilgili bilgi, otonomi, zorlayıcı ve geliştirici görevler gibi kaynakları ne ölçüde sağlayacağını belirleyen etkidir. Liderin astın görev davranışlarına karşılık olarak sağladığı kaynakları, görevle bağlantılı kaynaklarla sınırlandıran yaklaşımın aksine, rol teorisi, rolün çok boyutluluğunu vurgulamaktadır. Rolün çok boyutluluğu, görevin ötesinde, astın ve liderin odaklandığı farklı unsurlar olabileceğine işaret etmektedir³⁸.

³⁶ Dansereau, Graen, Haga, “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, ss.46-78.

³⁷ Nahrgang, Seo, “How and Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, 2016. ss.89.

³⁸ Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, ss. 618-634.

Bu yaklaşım, işle ilişkili davranışların yanında LMX'nin çok yönlü gelişebileceğini ve sürdürülebileceğini işaret etmektedir.

1.1.3.2.Sosyal Etkileşim Teorisi

Sosyal etkileşim teorisi, bireylerin diğer bireylere ya da gruba, almayı bekledikleri karşılığında sağladığı gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle sosyal etkileşimlerin temelinde, karşılıklı alışverişler bulunmaktadır. Bireyler, kendilerine destek, bilgi ve fırsat gibi değerli kaynakları sunan ve karşılıklılık ilkesi ile hareket eden kişilerle, güvene dayalı, uzun vadeli ilişkiler kurarlar. Lider üye etkileşimleri, kaynak alışverişine ve karşılıklılığa dayalı olması nedeni ile potansiyeli yüksek olan bir sosyal etkileşim türüdür. Bu bağlamda lider üye etkileşimine ilişkin son yıllarda yapılan çalışmalar, kaynak alışverişini, karşılıklılık ve çift yönlülük perspektifinden değerlendirmenin önemini vurgulamaktadır³⁹.

Sosyal etkileşim teorisine göre, astlar liderlerinden aldıkları desteğin düzeyine ve kalitesine, lidere doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlayacak davranışlar sergileyerek karşılık verirler.

Lider üye etkileşimi teorisinin temel varsayımlarından birisi, etkili liderlik sürecinin, lider ve takipçileri arasında olgunlaşmış ilişkiler kurulabilmesi durumunda gerçekleşeceğidir. Bu durum, olgunlaşmış ilişkinin getireceği kaynaklara ve faydalara erişimi sağlayacaktır.⁴⁰ Lider, bağlayıcı unsur olma pozisyonu nedeniyle maddi ve maddi olmayan kaynakları, gelişim fırsatlarını sadakat, duygusal destek ve saygıyı sunma gücüne sahiptir⁴¹.

³⁹ Kelly Schwind Wilson, Hock-Peng Sin, Donald E. Conlon, "What About the Leader in Leader-Member Exchange? The Impact of Resource Exchanges and Substitutability on the Leader", **Academy of Management Review**, Vol.35, No.3, 2010, ss.358-372. ss.359

⁴⁰ George B. Graen, Mary Uhl-Bien, "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", **Management Department Faculty Publications**, 1991, ss.25-39.

⁴¹ Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, ss. 618-634.

Lider üye etkileşimi teorisi, liderliğin her üye ile olan ilişkiye uyarlanması gerektiğini belirtir. Bu uyarlanmış ilişkilerin, hem liderin, hem takipçilerinin hem de organizasyonun yararına olduğu ileri sürülür. Takipçi/üye; para, iş fırsatları, iş detayı seçimi, sözleşme, destek, koruma ve bilgi gibi ekonomik ve sosyal kaynaklara sahip olması nedeniyle liderle olan ilişkisini önemsemektedir. Lider de; sadakat, hizmet, bilgi ve oy kaynaklarına sahip olması nedeni ile astla olan etkileşimine değer vermektedir. Tarafların çıkar ve gelecek algılarına göre bu kaynakları değiş tokuş kararları, iki tarafı da hem güçlendirebilmekte hem de zayıf düşürebilmektedir⁴². Yüksek kaliteli etkileşim ilişkilerinde üyeler daha yüksek faydalar elde etmesine karşın, düşük kaliteli etkileşim ilişkilerinde takipçiler, daha düşük faydalar elde edeceklerdir.

Gerek sosyal etkileşim gerekse LMX yazınında değiş tokuş edilen kaynakların sınıflandırılmasına ilişkin en bilinen teori kaynak teorisidir. Sosyal etkileşimlerde kaynak; bireyler arasında değiş tokuş edilebilecek her şey olarak tanımlanır ve altı grupta sınıflandırır⁴³. Bu gruplar; para, mal, hizmet, statü, bilgi ve yakınlık kaynakları olarak tanımlanır. Yakınlık; duygusal yakınlık, saygı ve desteği, bilgi; tavsiye, fikir verme ve bilgilendirmeyi, statü; yüksek/düşük saygı veya prestij taşıyan yargıyı, hizmet; bireyin, diğeri için harcadığı emek ve çabayı, mal; maddi varlık, ürün veya malzemeleri, para ise mali değeri olan nakdi içermektedir.

Sosyal etkileşimler sırasında alışverişi yapılan kaynaklara ilişkin yukarıda değinilen sınıflandırmayı, lider üye etkileşimi teorisine adapte eden araştırmacılar, liderin kaynak alışverişi sürecinde verdikleri karşılığında elde ettiği sonuçlara

⁴² Graen, Uhl-Bien, “Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, ss. 219-247.

⁴³ Russell Cropanzano, Marie S. Mitchell, “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, **Journal of Management**, Vol.31, No.6, 2005, ss.874-900.

odaklanmışlardır⁴⁴. Lider ve astların, genel olarak benzer kaynak tiplerini değiş tokuş ettiği yaklaşımından hareket eden araştırmacılar, liderin, asta statü sağladıkça statü kazandığını, yakınlık gösterdikçe asttan yakınlık gördüğünü vurgulamaktadırlar. Diğer taraftan astın ulaşımının kısıtlı olduğu, sahip olmadığı birtakım kaynakların varlığı, alışveriş imkanlarını sınırlandırmaktadır. Liderin sunduğu kaynaklara, benzer kaynaklarla cevap veremeyen astların, bu kaynağı ikame etmek üzere sundukları kaynakların içeriği de, liderin sunulan kaynağa verdiği değer üzerinde belirleyici etkiye sahip olmaktadır. Örneğin, liderin sunduğu, ancak, astın mukabele edemeyeceği maddi kaynaklar karşılığında, astın gösterdiği yakınlık, lider tarafından yakınlığa atfedilen değer üzerinde belirleyici olacaktır.

1.1.4.İç Grup ve Dış Grup

Lider üye etkileşimi teorisi, liderin astları ile farklı düzeylerde etkileşim geliştirdiğini, dolayısı ile çalışma grubunun grup içi ve grup dışı şeklinde farklılaştığını ifade eder⁴⁵. Liderle yüksek kaliteli ilişkiler geliştirdiği astlar grup içi, düşük kaliteli ilişkiler geliştirdiği astlar ise grup dışı olarak tanımlanır. Astın grup içine dahil olması, rol sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğine ve liderle müzakere ettiğine bağlıdır. Resmi görev tanımlarının ötesine geçen faaliyetleri karşılığında liderin bu astlar için sağladığı kaynaklar, müzakerinin içeriğini oluşturmaktadır. Grup içi astlarla ilişkiler karşılıklı güven, saygı, yakınlık ve etkiye dayanır. Resmi sözleşmelerinin ve iş tanımlarının gereğini yerine getirmekle yetinen grup dışı astlarla etkileşim resmi prosedürler doğrultusunda ilerler. Grup dışı astlar liderle daha az uyumlu, yeni ve farklı sorumluluklar almaya daha az istekli ve genellikle normal iş beklentilerinin ötesine geçmeyen çalışanlardır.

⁴⁴ Jared C. Law-Penrose, Kelly Schwind Wilson, David L. Taylor, “Leader-Member Exchange (LMX) from the Resource Exchange Perspective: Beyond Resource Predictors and Outcomes of LMX”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, 2016. ss.56.

⁴⁵ Dansereau, Graen, Haga, “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, ss.46-78.

Lider, üye ile ilk etkileşiminde, gönderdiği rol beklentileri karşılığında aldığı cevaplar doğrultusunda, üye ile ilgili algılar geliştirir. Bu etkileşim, yatırım ve geri dönüş döngüsü olarak adlandırılır. Liderin astttan rol ötesi bir davranış bekleme durumu, ast bu talebe farklı şekillerde cevap verebilir. Ast beklenen davranışı, karşılığında ödül beklentisi ile yerine getirebilir; beklenen davranışı, görev tanımında yer almadığı için yerine getirmeyebilir; bu talebin adil olmadığını düşünerek şikayet edebilir ya da lideri bu talebi gerekçesi ile sorgulayabilir. Astın liderden gelen talebe cevap verme ve yaklaşım biçimi, bir sonraki aşamada, astın hangi gruba dahil olacağına ilişkin ipuçları barındırır. Astın hangi grupta yer alacağına dair kararda belirleyici tek unsur, liderin etkileşime dair algıları değildir⁴⁶. Astın lidere etkileşime ilişkin verdiği geri bildirim de grup kararında etkilidir. Lider ile etkileşimini güçlendirmek üzere daha fazla çaba sarf etmek istemeyen astların bir kısmı dış grupta yer almayı tercih edebilir, bu durum adaletsizlik algılarının gelişiminde belirleyici olmayabilir.

1.1.5.Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım

İlgili yazın incelendiğinde, lider üye etkileşimi teorisinin çok boyutlu analiz edilmesinin, kapsamlı açıklanmasını kolaylaştıracağının belirtildiği görülmektedir⁴⁷. İlk kez, sadakat, ilgi ve katkı boyutları ile ifade edilen lider üye etkileşiminin çok boyutluluğuna ilişkin çalışmaların, sosyal etkileşim teorisindeki alışveriş ilişkilerinin çok boyutluluğuna dayandığı izlenmektedir.

Liderin astları ile etkileşiminde sağlayacağı bilgi, etki, görev, serbestlik, destek ve özen gibi pozisyonel ve kişisel kaynaklar sıklıkla vurgulanmaktadır. Yönetmel pozisyonların, üyelerin sahip oldukları pozisyonlardan daha yüksek statü ve geniş otoriteye sahip olması nedeniyle, daha fazla organizasyonel kaynağa ulaşım ayrıcalığı

⁴⁶ Terri A. Scandura, “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, The Leadership Quarterly, Vol.10, No.1, 1999, ss.25-40.

⁴⁷ Robert C. Liden, John M. Maslyn, “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, **Journal of Management**, Vol.24, No.1, 1998, ss.43-72.

bulunmaktadır⁴⁸. Bu nedenle, üyelerin lidere sunacağı kaynaklar yerine liderin üyelere sunacağı kaynaklara odaklanıldığı, astın bu etkileşimde sunduğu kaynakların ihmal edildiği görülmektedir. Lider üye etkileşiminin çok boyutluluğu, etkileşimin taraflarınca sunulan kaynakların çeşitliliğine işaret etmektedir. Aşağıda, lider üye etkileşiminin dört boyutu olan katkı, ilgi, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarının tanım ve içerikleri yer almaktadır:

Lider üye etkileşiminin katkı boyutu; üyenin liderle etkileşiminde, ikilinin açık ve kapalı ortak hedeflerine dönük iş odaklı davranışlarının miktarı, yönü ve kalitesine ilişkin algı⁴⁹ olarak tanımlamaktadır. Astın iş odaklı davranışlarının, lider üye etkileşiminin gelişimindeki rolü dikkate alındığında katkı boyutunun önemi ortaya çıkmaktadır. Yeni lider üye ikilisinde, lider asta delege ettiği işlere ilişkin performansı değerlendirir, performansının lideri etkilediği ve “liderin davetini kabul eden” astlar ile lider arasında daha yüksek kaliteli ilişkiler gelişir. Burada yüksek kalite ile belirtilen; lider ve üye arasında daha fazla kaynak alışverişidir. Bu kaynaklar; bütçe, malzeme, ekipman yanında bilgi ve ilgi çekici görevlendirmeler de olabilir.

Lider üye etkileşimin sadakat boyutu; lider ve üyenin, aleni olarak birbirlerinin davranışlarını ve kişiliklerini desteklemeleri ve arkasında durmaları olarak tanımlanmaktadır. Sadakat boyutu, lider üye etkileşiminin gelişimi ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir⁵⁰. Araştırmalar liderin görev delege ederken sadakati bir karar kriteri olarak değerlendirdiğini belirtmektedir⁵¹.

⁴⁸ George B. Graen, Terri A. Scandura, “Toward a Psychology of Dyadic Organizing”, **Research in Organizational Behavior**, Vol.9, 1987, ss.175-208.; aktaran Dienesch, Liden, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, 1986, ss. 625.

⁴⁹ Dienesch, Liden, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, 1986, ss. 624.

⁵⁰ Liden, Maslyn, “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, 1998, ss.46.

⁵¹ Dienesch, Liden, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, 1986, ss. 624.

Lider, sadık üyelerden bağımsız yargılarını kullanmalarını ve sorumluluk almalarını gerektiren görevleri üstlenmelerini talep eder.

Lider üye etkileşimin ilgi boyutu; lider ve üyenin, iş ve profesyonel değerlerden ziyade, kişilerarası çekim nedeniyle birbirlerine duydukları karşılıklı yakınlık olarak tanımlanmaktadır⁵². Lider ve üyenin karşılıklı yakınlık düzeyi, etkileşimin başlangıcından gelişimine kadar devam eden süreçte farklılaşmaktadır.

Lider üye etkileşimin profesyonel saygı boyutu; lider ve üyenin, organizasyon içi ve/veya dışında görev alanındaki uzmanlığına ilişkin tanınırlığını algılama düzeyi olarak tanımlanmaktadır⁵³. Bu algı, bireyin geçmişi hakkında duyulan bilgileri, aldığı takdir ve ödüller ile tanınırlığını içermektedir. Dolayısı ile profesyonel saygı ile ilgili algılama, etkileşimin başlangıcından önce de geliştirilebilir.

1.1.6. Lider Üye Etkileşiminin Öncülleri

Lider üye etkileşimin öncüllerine ilişkin çalışmalar incelendiğinde, lider üye etkileşiminin, lider, üye ve ilişki boyutlarının öncüller olarak değerlendirildiği görülmektedir. Kavramın ilk kez kullanılmaya başlanmasından, 1990'ların ikinci yarısına kadar geçen dönemde yapılan araştırmaların değerlendirilerek öncüllerin ve sonuçların sınıflandırıldığı bir çalışmada⁵⁴; lider ve üyenin özellikleri, ilişkinin özellikleri ve bağlamsal özellikler öncüller olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada liderin özellikleri grubunda; liderin yetenekleri, pozitif ve negatif duygulanımlarının, üyenin özellikleri grubunda; üyenin, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırkı gibi demografik özellikleri ile kişilik, performans gibi değişkenlerin dahil edildiği, ilişkinin özellikleri

⁵² Dienesch, Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", 1986, ss. 625.

⁵³ Liden, Maslyn, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", 1998, ss.50.

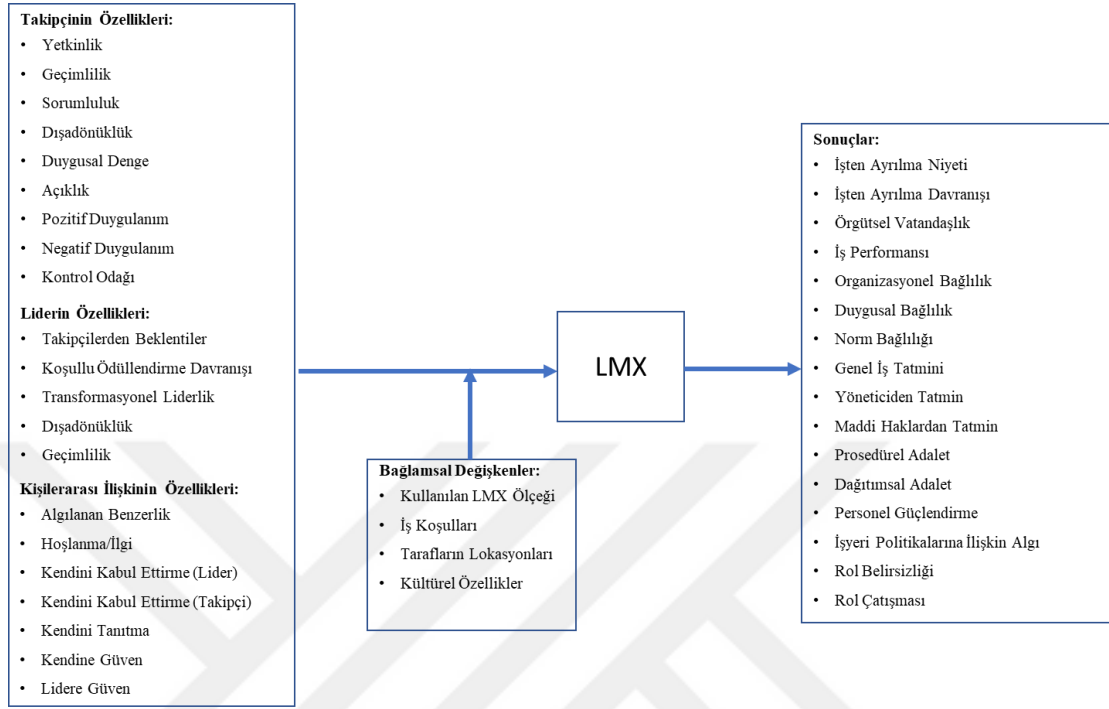
⁵⁴ Robert C. Liden, Raymond T. Sparrowe, Sandy J. Wayne, "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.15, 1997, ss.47-120.

grubunda; lider ve üyenin benzerlikleri, beklentilerinin incelendiği, liderin iş yükü ve zaman baskısının da bağlamsal özellikler grubunda değerlendirildiği izlenmektedir.

Lider üye etkileşiminin öncüllerinin, rol teorisi bakış açısı ile değerlendirildiği bir çalışmada⁵⁵, öncüllerin, lider ve üye arasındaki ilişkinin hangi safhada olduğuna bağlı bir biçimde lider üye etkileşiminin gelişiminde belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle; rol alma, rol oluşturma ve rolün rutinleşmesi safhalarında farklı öncüller, farklı düzeylerde ilişkinin gelişimini etkilemektedir. Örneğin, lider ve üyenin etkileşimin başlangıç aşamasında, birbirleri hakkında edindikleri ilk izlenimler ve benzerlik düzeyleri, etkileşimlerin doğası ve içeriğinde belirleyici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. İlişkinin ilerleyen aşamalarında ise lider ve üyenin davranışları, sergilenen performans, sarf edilen çaba, delegasyon gibi öncüller, etkileşimi güçlendirmektedir. Bu çalışmada yazarlar öncülleri, lider ve üyenin özellikleri, ilişkinin özellikleri, lider ve üyenin davranışları ile bağlam özellikleri olarak dört kategoride sınıflandırılmıştır. Lider ve üyenin özellikleri kategorisinde; liderin, astın yetkinlik ve becerilerine ilişkin algısı, lider ve üyenin demografik benzerlikleri, algılanan benzerlik, kişilik benzerlikleri üzerine odaklanılırken, ilişkinin özellikleri kategorisinde; beklentiler ve hoşlanma düzeyi, lider ve üye davranışları kategorisinde; ilk etkileşim ve davranışlar, delegasyon ve tanınan serbestlik, liderlik davranışları, lider performansı, üye performansı, üyenin sergilediği çaba ve üyenin lider üzerinde etki yaratan davranışları, bağlamin özellikleri kategorisinde ise nezaretin kapsamı ve iş iklimine odaklanılmıştır.

LMX'in öncülleri ve sonuçlarının değerlendirilmesine dönük 247 çalışmanın incelendiği bir diğer meta analizde, araştırmacılar, 21 adet öncül ve 16 adet iş sonucunu dahil etmişlerdir. Çalışmaya dahil edilen öncüller ve iş sonuçlarına Şekil 3'te yer verilmiştir:

⁵⁵ Nahrgang, Seo, "How and Why High Leader-Member Exchange(LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX", **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, 2016. ss.90.



Şekil 3⁵⁶: LMX Araştırmalarına Dahil Edilen Öncüller ve Sonuçlar

Şekil incelendiğinde; liderin astlarından beklentilerinin, liderlik stilinin, ödüllendirme davranışlarının ve kişilik eğilimlerinin; astın kişilik eğilimleri, duygulanımları ve kontrol odağının, lider üye etkileşiminin belirleyicileri olarak değerlendirildiği görülmektedir. Etkileşim taraflarının, kendilerini kabul ettirme düzeyleri, güvenilirlikleri ve benzerliklerine ilişkin algıları ile birbirlerinden hoşlanma düzeyleri de kişilerarası ilişkinin belirleyicileri olarak öncüller arasında yer almaktadır. Analiz sonucunda, belirtilen öncüllerden lider davranış ve eğilimlerinin, etkileşim düzeyi üzerindeki en önemli açıklayıcı olduğu tespit edilmiştir.

⁵⁶ James H. Dulebohn, William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, Gerald R. Ferris, “A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future”, **Journal of Management**, Vol.38, No.6, 2012, ss.1715-1759.

1.1.7. Lider Üye Etkileşiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Lider üye etkileşimi ve iş sonuçları arasındaki ilişkilere dönük temel kabullerden biri, iş sözleşmesine katı bir biçimde bağlı lider ve üye rollerinin, üyeler açısından, iş sözleşmesi sınırlarının ötesinde geliştirilmiş rollerle kıyaslandığında daha az olumlu sonuçlar doğuracağıdır⁵⁷. Liderlerinden daha fazla bilgi ve destek alan, zorlayıcı ve sorumluluk gerektiren görevleri üstlenen astların, işe karşı olumlu tutum geliştirmesi ve pozitif davranışlar sergileme olasılığı, iş sözleşmesi gereklilikleri ile sınırlı destek alan çalışanlara nazaran daha yüksek olacaktır.

Araştırma sonuçları, lider üye etkileşimi güçlendikçe, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığına⁵⁸ ve iş tatminleri⁵⁹ ile performanslarının⁶⁰ arttığına işaret etmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde, iş tatmini ile LMX arasındaki ilişkinin yoğun olarak çalışıldığı ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. 2014 yılı itibarı ile PsycInfo üzerinde yapılan incelemede LMX ile ilgili yapılan 865 makaleden 209 adedinin lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkilere odaklandığı ve pozitif ilişkiye dair güçlü bulgulara erişildiği görülmektedir⁶¹. Yapılan bir meta analizde⁶², LMX ile iş tatmini arasındaki pozitif korelasyon katsayısı .46 olarak tespit

⁵⁷ Robert C. Liden, Raymond T. Sparrowe, Sandy J. Wayne, “Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.15, 1997, ss.47-120.

⁵⁸ George Graen, Fred Dansereau Jr, Takao Minami, James Cashman “Leadership Behaviors as Cues to Performance Evaluation”, **Academy of Management Journal**, Vol.16, No.4, 1973, ss.611-623.

⁵⁹ George Graen, Michael A. Novak, Patricia Sommerkamp, “The Effects of Leader—Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.30, No.1, 1982, ss.109-131.

⁶⁰Robert C. Liden, George Graen, “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.3, 1980, ss.451-465.

⁶¹ Olga Epitropaki, Robin Martin, “From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.90, No.4, 2005, ss.659-676

⁶² Charlotte R. Gerstner, David V. Day, “Meta-Analytic Review of Leader—Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.6, 1997, ss.827-844.

edilmiştir. 88 adet LMX ve genel iş tatmini araştırmasının incelendiği farklı bir meta analizde⁶³, LMX ile iş tatmini arasında pozitif korelasyon katsayısı .49 olarak bulunmuştur.

Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin yazın incelendiğinde, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında, negatif ilişkiye dair güçlü bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Yapılan bir araştırmada⁶⁴, düşük LMX düzeyinin çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı görülmüştür. Lider ve üye arasındaki etkileşim arttıkça, üyenin işten ayrılma niyetinin azaldığı, azaldıkça işten ayrılma davranışının en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilen işten ayrılma niyetinin arttığı farklı meta analiz sonuçları⁶⁵ ile desteklenmektedir.

Aşağıdaki tabloda lider üye etkileşimi ile bu tez kapsamında ele alınan iş sonuçları olan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde yer alan çalışmaların bir bölümüne yer verilmiştir.

Tablo 1: Lider Üye Etkileşimi ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ile İlgili Araştırmalar

Kaynak Eser	Araştırma	LMX ile Bağlantılı Bulgular
Aryee, Chen (2006) “Leader–Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes”	Çalışmada LMX öncülleri ile iş tatmini, performans ve psikolojik geri çekilme arasındaki ilişkiler üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi araştırılmaktadır.	LMX ile iş tatmini ve performans arasındaki pozitif, psikolojik geri çekilme davranışları arasındaki negatif ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

⁶³ James H. Dulebohn, William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, Gerald R. Ferris, “A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future”, **Journal of Management**, Vol.38, No.6, 2012, ss.1715-1759.

⁶⁴ George B. Graen, Robert C. Liden, William Hoel, “Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, No.6, 1982, ss.868-872.

⁶⁵ Gerstner, Day, “Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, 1997, ss.827-844.; Griffeth, Hom, “The Predictive Utility of the Vertical Dyad Linkage Approach”, 1986, ss.617-625.

Epitropaki, Martin (2005) “From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes”	Örtük liderlik teorileri ile LMX ve iş sonuçları arasındaki ilişkiler belirli bir zaman aralığında 439 çalışanı kapsayan bir araştırma ile araştırılmıştır.	Örtük liderlik eğilimleri ile LMX arasındaki pozitif ilişki, LMX ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iyilik hali arasındaki pozitif ilişkiye ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.
Lapierre, Hackett (2007) “Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model”	Çalışmada iş tatmini ile kişiliğin sorumluluk boyutu, örgütsel vatandaşlık ve LMX arasındaki ilişkiler bütünsel olarak değerlendirilmiştir.	LMX ile ve iş tatmini arasındaki güçlü pozitif ilişkiye ek olarak, örgütsel vatandaşlığın yanında kişiliğin sorumluluk boyutunun da iş tatmini ile ilişkisine dair sonuçlar elde edilmiştir.
Liden, Wayne, Sparrowe (2000) “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes”	Araştırmada iş özellikleri, LMX, TMX ve iş sonuçları arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü araştırılmıştır.	Psikolojik güçlendirmenin LMX, TMX ve iş sonuçları ilişkisinde aracı rolü bulunmadığı, LMX ve TMX ile örgütsel bağlılığın doğrudan ilişkili olduğu, LMX ve TMX iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.
Major, Kozlowski, Chao, Gardner (1995) “A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors”	Araştırmacılar rol gelişiminin, karşılanmayan beklentiler ve sosyal değişimin sonuçları ilişkisinde düzenleyici etkilerini incelemişlerdir. Rol gelişimi beklentileri kapsamında çatışma, netlik ve kabul; rol geliştirme kapsamında LMX ve TMX ile iş sonuçları kapsamında organizasyonel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini kavramları dikkate alınmıştır.	Araştırma sonuçlarına göre LMX ve TMX’in iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde en önemli belirleyiciler olduğuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.
Mardanov, Heischmidt, Henson (2008)	Makale, finans sektöründe düşük LMX ile iş tatminsizliğinin, işten	Araştırmada LMX ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur.

“Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover”	ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmaktadır.	
Martin, Thomas, Charles, Epitropaki, McNamara (2005) “The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating the Relationship Between Locus of Control and Work Reactions”	Araştırmada iç kontrol odağı, LMX ve iş sonuçları arasındaki ilişkiler incelenmektedir.	İçsel kontrol odağı ile iş sonuçları (iş tatmini, iyilik hali, organizasyonel bağlılık) arasındaki ilişkide LMX in aracı etkisine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.
Masterson, Lewis, Goldman, Taylor (2000) “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”	Makale, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının sosyal değişim yolu ile iş sonuçlarını nasıl etkilediğini incelemektedir.	Araştırma sonucunda LMX’in, etkileşimsel adalet algısı ile performans, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi iş sonuçları ilişkisinde aracı etkisine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.
Murphy, Ensher (1999) “The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader-Member Exchange Quality”	Makale lider ve takipçilerinin karakteristik özelliklerinin LMX gelişimindeki etkilerini incelemektedir.	Araştırma sonucunda, astın öz yeterliliği ve liderle benzerlik düzeyi, LMX gelişiminde önemli özellikler olarak tespit edilmiş, ek olarak LMX’in zaman içerisinde gelişiminin, öz yeterliliği ve iş tatminini olumlu olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.
Bauer, Erdoğan, Wayne, Liden (2006) “A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development”	Araştırma, kişiliğin dışadönüklük boyutunun, yeni işe başlayan yöneticilerin LMX ile iş tatmini, performans, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı ilişkilerindeki düzenleyici etkilerini tespit etmeyi hedeflemektedir.	Araştırma sonucunda, lider üye etkileşimi ile performans ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkilerin düşük dışadönüklük düzeylerinde var olduğu, yüksek dışadönüklük düzeyinde, LMX ile performans ve işten ayrılma davranışı arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
Collins (2007) “Understanding the Relationships Between	Çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir lüks restoran zincirinde LMX, psikolojik güçlendirme, iş	Araştırma sonucunda LMX düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ve güçlü pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Leader-Member Exchange (LMX), Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Turnover Intent in a Limited-Service Restaurant Environment”	tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektedir.	Diğer taraftan iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Erdogan, Enders (2007) “Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships”	Çalışmada, yöneticinin algılanan organizasyonel desteğinin, LMX ile iş tatmini ve performans arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisi araştırılmıştır.	Araştırma sonucunda, yöneticinin algılanan organizasyonel desteğinin, LMX ile iş tatmini arasındaki ilişkinin gücünü artırdığı (kısmi aracı etki), LMX performans ilişkisinin yüksek POS durumunda var olduğu (tam aracı etki) tespit edilmiştir.
Liao, Hu, Chung (2009) “The Relationship Between Leader-Member Relations, Job Satisfaction and Organizational Commitment in International Tourist Hotels in Taiwan”	Lider üye etkileşimi ile organizasyonel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir.	Araştırma sonucunda, iş tatmininin organizasyonel bağlılık ve LMX ilişkisinde aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Schriesheim, Neider, Scandura, Tepper (1992) “Development and Preliminary Validation of a New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations”	Araştırmacılar, geliştirdikleri, 3 boyutlu (katkı, sadakat ve ilgi) LMX ölçeğinin geçerlilik çalışmalarını 396 kişilik örneklem üzerinde gerçekleştirmişlerdir.	LMX-6 ölçeğini kullanarak yaptıkları araştırmada LMX ile iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve performans arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
Sparrowe (1994) “Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes”	Çalışmada, güçlendirmenin öncülleri ve sonuçları araştırılmaktadır.	Araştırmada güçlü LMX ilişkilerinin, güçlendirme üzerinde etkili olduğu ve güçlendirmenin de ücret tatmini ile işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur.
Graen, Novak, Sommerkamp (1982)	LMX ve iş dizaynının, iş tatmini ve verimlilik üzerindeki etkileri, alan	Araştırma sonucunda, LMX değişiminin, iş dizaynı ile kıyaslandığında, iş tatmini ve

“The Effects of Leader—Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model”	araştırması ile tespit edilmeye çalışılmıştır.	verimlilik üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu, çalışanın gelişme ihtiyacının LMX’in iş tatmini ve verimlilik üzerindeki etkisini azalttığı ortaya konmuştur.
Golden, Veiga (2008) “The Impact of Superior–Subordinate Relationships on the Commitment, Job Satisfaction, and Performance of Virtual Workers”	Araştırma, sanal çalışma düzeninde yönetici ve çalışan ilişkileri ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır.	Araştırmacılar sanal ortamda yüksek LMX ilişkilerinde çalışanların performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşmıştır.
Vecchio, Griffeth, Hom (1986) “The Predictive Utility of the Vertical Dyad Linkage Approach”	Araştırma kapsamında hastane çalışanlarının LMX düzeylerinin iş tatmini ve işten ayrılma davranışları ile ilişkileri incelenmiştir.	Araştırmacılar LMX ile iş tatmini ve eşitlik algısı arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğuna dair sonuçlara ulaşmış ancak LMX ile işten ayrılma davranışları arasında ilişki tespit edememiştir.
Gerstner, Day (1997) “Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”	Araştırmacılar LMX literatürünü inceleyerek kavramın yapısı, öncülleri ve sonuçlarının meta analizini yapmışlardır.	Araştırma sonuçları, LMX ve iş performansı, yönetimden memnuniyet, genel memnuniyet, bağlılık, rol çatışması, rol netliği ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.
Seers, Graen (1984) “The Dual Attachment Concept: A Longitudinal Investigation of the Combination of Task Characteristics and Leader—Member Exchange”	Araştırmacılar, iş özellikleri ile iş sonuçları arasındaki araştırmalarda, görevle ilgili olmayan faktörlerin de dahil edilmesi gerektiğini vurguladıkları makalede, görev özellikleri ve lider üye etkileşiminin birarada, iş sonuçlarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir.	Araştırma sonuçları, iş özellikleri ve LMX’in bir arada değerlendirildiği ikili bağlantı modelinin, iş tatmini, ve işten ayrılma niyetini tahmin gücünün, iş özellikleri modelinin tahmin gücünden daha yüksek olduğuna ilişkin bulgulara ulaşmıştır.
Wayne, Shore, Liden (1997) “Perceived Organizational Support and Leader–Member Exchange: A	Araştırma LMX ve algılanan organizasyonel desteğin (POS) öncülleri ve sonuçlarını araştırmayı hedeflemektedir.	Araştırma sonuçlarına göre, POS ve LMX, iş sonuçları ile doğrudan ilintilidir. LMX ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkiye ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Social Exchange Perspective”		
Vecchio, Gobdel (1984) “The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects”	İkili bağlantı modeli doğrultusunda lider ast ilişkileri ile iş sonuçları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.	Araştırma sonuçlarına göre, yönetici ast ilişkilerinin, performans ve yöneticiden duyulan tatmin ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilerine ait bulgulara ulaşılmıştır.
Harris, Kacmar, Witt (2005) "An Examination of the Curvilinear Relationship Between Leader-Member Exchange and Intent to Turnover”	Araştırmacılar, gönüllü işten ayrılma davranışı ile LMX arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu hipotezlerini, toplam 402 kişilik bir örneklem üzerinde test etmişlerdir.	Araştırmacılar LMX ile işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, hem düşük hem de yüksek LMX düzeyinde işten ayrılma oranı artmakta, diğer taraftan ortalama LMX düzeyinde çalışanların işten ayrılma niyeti azalmaktadır.
Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, Pautsch (2005) “The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments”	Araştırmacılar çalışan devir hızının yüksek olduğu taşımacılık sektöründe gönüllü işten ayrılma davranışları üzerinde LMX’in etkilerini incelemiştir.	Araştırma sonuçlarına göre LMX ile işten ayrılma davranışı arasında doğrusal olmayan bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yüksek ve düşük LMX düzeyi işten ayrılma niyet ve davranışını güçlendirmekte, ortalama düzey LMX, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

1.2.Takım Üye Etkileşimi

Uzun vadeli ve net olarak tanımlanmamış karşılıklı yükümlülük ve alışverişleri içeren sosyal etkileşim ilişkilerinin⁶⁶ , çalışma ortamında var olan formlarından ikisi, çalışanın yöneticisi ve bütün olarak takımla kurduğu etkileşimlerdir. Organizasyonlarda sosyal etkileşimler üzerine yapılan araştırmaların, öncelikli olarak dikey etkileşimlere odaklandığı⁶⁷, lider üye etkileşimi teorisinin, sosyal etkileşim yazınında ağırlıklı yer edindiği görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar, hiyerarşik farklılıkların kişiler arası etkileşimin doğasını ve niteliğini nasıl etkilediğinin değerlendirilmesine büyük katkı sağlamıştır⁶⁸. Diğer taraftan, organizasyonlarda dikey etkileşimlere odaklanan araştırmalardaki artış hızlı bir ivme göstermesine karşın⁶⁹, çalışma gruplarındaki yatay etkileşimlerin anlaşılmasına dönük yazının, benzer ölçüde gelişim göstermediği izlenmektedir.

İş tanımlarının belirsizleştiği, hedef gerçekleştirmek için diğerlerine olan bağımlılığın arttığı, bilgiye ulaşmanın ve sürekli öğrenmenin önemli gündem başlıkları olduğu günümüz çalışma ortamı, daha fazla iş birliği, esneklik ve daha hızlı adaptasyonu zorunlu kılmaktadır. Bu durum, çalışanın diğerleri ile etkileşimlerinin ve birlikte çalışma becerilerinin öneminin artmasında, önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir⁷⁰. Buna ek olarak, çalışma gruplarının artan kullanımı ve performans üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, grup üyelerinin birbirleri ile etkileşimlerinin araştırılması daha önemli hale gelmektedir.

⁶⁶ Mary A. Konovsky, S. Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, ss.656-669.ss657

⁶⁷ Fred Dansereau, George Graen, William J. Haga, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.13, No.1, 1975, ss.46-78.

⁶⁸ Neville T. Duarte, Jane R. Goodson, Nancy R. Klich, "Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, ss.499-521.

⁶⁹ Anson Seers, M. M. Petty, James F. Cashman, "Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-experiment", **Group & Organization Management**, Vol.20., No.1, 1995, ss.18-38.

⁷⁰ Mary Sue Love, Monica Forret, "Exchange Relationships at Work: An Examination of the Relationship Between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.14, No.4, 2008, ss. 342-352.

Tezin bu bölümünde, çalışanın bir bütün olarak takımı ile kurduğu ve karşılıklı fikir, geri bildirim ve yardım alışverişini içeren etkileşimler olarak tanımlanan takım üye etkileşimi⁷¹ kavramı, teorik alt yapısı, öncülleri ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri detaylı olarak incelenecektir.

1.2.1.Takım Kavramı

Takım, ortak bir amaca veya performans hedefine bağlı, birbirlerine karşı sorumlu ve tamamlayıcı becerilere sahip olan, birden fazla kişiden oluşan grup⁷² olarak tanımlanır. Diğer bir deyişle takım, iş birliği içinde çalışan ve üyelerin, bilgi paylaşımı yoluyla kurumsal hedefleri daha iyi şekilde gerçekleştirme gönüllülüklerine dayanan, birbirleriyle uyum içerisinde olan gruplardır. Organizasyonların temel yapı taşı olarak kabul edilen takımları açıklamak üzere pekçok farklı tanım geliştirilmiştir. Aşağıda bu tanımlardan bazıları yer almaktadır:

- Takım, örgütsel görevleri yerine getiren, bir ya da birden fazla hedefi paylaşan, sosyal etkileşim içerisinde olan, görev dayanışması sergileyen, sınırları koruyan ve yöneten topluluklar olup, sınırları belirleyen, takımı zorlayan ve daha kapsamlı bir oluşumda, diğer birimlerle ilişkisini etkileyen örgütsel bir bağlam içinde yer alırlar⁷³.
- Ortak ve önemli olarak değerlendirilen hedeflere ulaşmak üzere, belirli görevler üstlenerek bir araya gelen, uyumlu ve dinamik bir biçimde karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan, iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur ⁷⁴.

⁷¹ Anson Seers, "Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.43, No.1, 1989, ss.118-135.

⁷² Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith., "The Discipline of Teams", **Harvard Business Review**, 1993, ss.112.

⁷³ Steve WJ Kozlowski, Bradford S. Bell, "Work Groups and Teams in Organizations", **Handbook of Psychology**, Ed. W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, New York: Wiley-Blackwell, 2003, 333-375. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>

⁷⁴ Eduardo Salas, Dana E. Sims, C. Shawn Burke, "Is There a "Big Five" in Teamwork?", **Small Group Research**, Vol.36, No.5, 2005, ss.555-599.

- Takım çalışması, takım olarak işlev görebilmek için gerekli olan ve katma değer yaratacak sonuçlara ulaşmak üzere bir araya getirilen, her üyenin birbirleri ile ilişkili düşünce, eylem ve duygularının kümesidir⁷⁵.

Kavrama ilişkin tanımlar incelendiğinde, dikkat çeken öğelerin, iki veya daha fazla kişiden oluşması, karşılıklı bağımlılık ilkesi ile hareket edilmesi ve ulaşılması istenen ortak bir hedefin varlığı olduğu görülmektedir. Özellikle karşılıklı bağımlılık ilkesinin, herhangi bir çalışma grubunun etkin performans göstermesi için belirleyici unsur olduğu⁷⁶, görevi yerine getirmek üzere, grup üyelerinden gelen girdileri kullanma, değerlendirme ve koordine etmeyi içeren birlikte hareket etme davranışının, karşılıklı bağımlılığı gerektirdiği ifade edilmektedir.

Takımlarla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, takımların farklı kriterler doğrultusunda değerlendirilerek, türlerine göre gruplandırıldığı görülmektedir. Yapılan bir çalışmada, organizasyon araştırmalarında kullanılan 42 farklı takım türü olduğu tespit edilmiştir. Takımların türlerine göre gruplandırılmaları, organizasyonel araştırmaların kapsamı ve sınırlılıklarını belirlemek bakımından önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Literatürde takım türleri konusunda tam bir uzlaşma sağlanamamasına karşın, farklı takım tiplerinin değerlendirme kriterlerine ilişkin, ortak bir anlayış olduğu gözlemlenmektedir. Bu boyutlar, takımın uzmanlık düzeyi, karar alma yetkisi ve takım üyeliğinin sürekliliği olarak özetlenmektedir⁷⁷.

Takım türleri içerisinde dikkat çeken, barındırdıkları zıtlıklar, performans ve verimlilik düzeyleri arasındaki farklılıklar nedeni ile çok sayıda araştırmaya konu olan

⁷⁵ Ben B. Morgan Jr, Albert S. Glickman, Elizabeth A. Woodard, Arthur S. Blaiwes, Eduardo Salas, "Measurement of Team Behaviors in a Navy Environment, Battelle Columbus Labs Research Triangle Park Nc, 1986. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a185237.pdf>

⁷⁶ James E. Driskell, Eduardo Salas, "Collective Behavior and Team Performance", **Human Factors**, Vol.34, No.3, 1992, ss.277-288.

⁷⁷ John R. Hollenbeck, Bianca Beersma, Maartje E. Schouten, "Beyond Team Types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Description", **Academy of Management Review**, Vol.37, No.1, 2012, ss.82-106.

ikisi, geleneksel takımlar ve kendi kendini yöneten takımlardır. Geleneksel takımlar, ürün ve hizmetlerin üretiminden sorumlu, süresiz olarak belirli görevleri yerine getirmek amacıyla, örgüt tarafından oluşturulan topluluklardır ve biçimsel takımlar olarak ta adlandırılmaktadır. Bu takımlarda üyelik kalıcı ve tam zamanlıdır, görev tanımları net bir biçimde belirlenmiştir ve karar yetkilerini elinde toplayan bir yöneticiye bağlı olarak faaliyet gösterilmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar ise; görevin bütününden sorumlu, üyelerin farklı yetkinlik setlerine sahip olduğu takımlardır⁷⁸. Bu takımlarda üyeler, işin içeriği, iş yapma yöntemi, zaman planlaması, grup performansının değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geri bildirim verme alanlarında karar alma süreçlerine dahil edilmektedir. Üyeler, bireysel performans göstermekten ziyade, koordine bir biçimde hareket etmeye ve karşılıklı etkileşimlere odaklanmaktadır.

Geleneksel takımlar ve kendi kendini yöneten takımların karşılaştırıldığı çalışmalarda, kendi kendini yöneten takımlarda, daha yüksek performans ve verimlilik sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir. Takım üyelerinin performansları ve verimlilikleri ile ilgili farklılıkların araştırıldığını ancak bu takımlarda yer alan üyelerin, takım dinamiklerine ve etkileşimlerine ilişkin algılarının, performans farklılığı ile ilişkisinin yeterli düzeyde sorgulanmadığını ifade eden ve araştırmalarını bu alana yönlendiren Seers⁷⁹, takım ortamında, eşitler arasındaki sosyal etkileşimlere ilişkin çalışan algılarının, iş sonuçları üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Türünden bağımsız olarak, takım üyeleri arasındaki ilişki ve etkileşimlerin, bireyin takıma sağlayacağı katkıya olumlu etkileri, takım alanında yapılan araştırmacıların ilgisini, takım üye etkileşimi ve bu etkileşimde belirleyici olan değişkenlere yönlendirmiştir.

⁷⁸ Charles C. Manz, Henry P. Sims Jr., “Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams”, **Administrative Science Quarterly**, 1987, ss.106-129.

⁷⁹ Seers, Petty, Cashman, “Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-experiment”, ss.18-38.

1.2.2.Takım Üye Etkileşimi Kavramı

Çalışanlar takım ortamında, yöneticileri ile dikey düzlemdeki ilişkilerinin yanında, takım arkadaşları ile yatay düzlemde etkileşim kurmaktadır. Hiyerarşik yapıdaki geleneksel takımlarda, lider ile kurulan etkileşim, liderin sahip olduğu güç ve kaynaklar nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan özerklik düzeyi yüksek ya da kendi kendini yöneten takıma dayalı yapılarda, çalışanların diğer takım üyeleriyle olan ilişkileri, liderleriyle olan etkileşimleri kadar, hatta zaman zaman lider üye etkileşimlerinden daha önemli hale gelmektedir⁸⁰.

Takım üye etkileşimi kavramı, takım üyelerinin takımla bir bütün olarak ilişkisine ve yatay etkileşimlerine odaklanan⁸¹, üye ile diğer takım üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimleri tanımlamak üzere oluşturulmuş bir kavram olup, takım üyeleri arasındaki etkileşiminin düzeyini ölçmeyi hedeflemektedir. Takım üye etkileşimi alanında yapılan çalışmalarda takım kavramı, psikolojik bir nesne olarak değerlendirilmekte, birden çok üyeden oluşan, bir görev ile ilgili işlevleri yerine getirmek üzere oluşturulan, karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan, bir veya daha fazla ortak amacı olan ve daha büyük bir organizasyonun içerisinde yer alan grup olarak değerlendirilmektedir⁸².

Takım üye etkileşimine ilişkin yazının temel varsayımlarından biri, yukarıda da belirtildiği üzere, çalışanların takım kimliğini bir bütün olarak kavramsallaştırmaları ve takımı, birbirleri ile uyumlu psikolojik bir nesne olarak algılamalarıdır. Diğer bir deyişle, takım üye etkileşimi, takımla olan ilişkisel alışverişi, takım üyelerine indirmek yerine bir bütün olarak ele almaktadır⁸³. Takım üye etkileşimi, başlangıçta

⁸⁰ Seers, “Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research”, ss.118-135.

⁸¹ Smriti Anand, Prajya R. Vidyarthi, Robert C. Liden, Denise M. Rousseau, “Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality”, **Academy of Management Journal**, Vol.53, No.5, 2010, ss. 970-988.

⁸²George C. Banks, John H. Batchelor, Anson Seers, Ernest H. O'Boyle Jr, Jeffrey M. Pollack, Kim Gower, “What Does Team-Member Exchange Bring to the Party? A Meta-Analytic Review of Team and Leader Social Exchange”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.35, No.2, 2014, ss.273-295.

⁸³ Banks, Batchelor, Seers, O'Boyle Jr, Pollack, Gower, “What Does Team-Member Exchange Bring to the Party?”, ss.273-295.

her takım üyesinin takımla kurduğu özgün iletişim algısına dayanan bireysel düzeyde bir yapı olarak kavramsallaştırılmış, bu alandaki yazın geliştikçe sadece bireysel işlev ve başarıyı değil, ekibin işlev ve başarısını da bütün olarak kapsadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Takım üye etkileşimi, üyenin, diğer üyelere yardım etme, düşüncelerini ve geri bildirimlerini paylaşma istekliliğini yansıtan bir kavramdır. Üye diğerlerine sağladığı yardım, destek ve bilgi karşılığında, takımdan bilgi, yardım ve onay alır. Takımdaki her üyenin, takımla ilişkisine dair, kendine özgü bir algısı vardır⁸⁴. İlişkinin içeriği ve etkinliği, tarafların yardım etme gönüllülüğüne, fikirlerini paylaşmasına, diğer üyelere geri bildirimde bulunmasına ve karşılığında diğer takım üyelerinden yardım, bilgi ve onay almasına göre değerlendirilir.

Takım üye etkileşimi, bireyin takıma ve karşılığında takımın bireye katkıda bulunduğu iki taraflı alışveriş sürecini inceler. Bu alışveriş ilişkisinde takım üyeye fikirler verip, geri bildirim ve yardım sağlarken, üye de eşzamanlı olarak aynı faydaları takıma sağlar. Takım üye etkileşiminin düzeyi, üyenin takımla olan ilişkisinin verimliliğinin göstergesidir ve üyenin algılarını yansıtmaktadır. İçerik ve yoğunluğu, lider üye etkileşiminde olduğu gibi, üyeden üyeye değişiklik göstermektedir. Diğer bir deyişle takım üye etkileşimi, lider üye etkileşiminde olduğu gibi, düşükten yükseğe doğru uzanan bir skalada değişkenlik gösterir. Yüksek TMX, takım üyeleri diğer üyelere yardım etmeye istekli olduklarında ve üyeler bu davranışa karşılık verdiğinde görülür⁸⁵. Düşük takım üye etkileşimleri; iş görevlerinin tamamlanması ve kısıtlı kaynak alışverişi ile sınırlıyken, yüksek takım üye etkileşimleri görevin tamamlanması için gerekli olanların ötesinde paylaşma, iş birliği, geri bildirim ve toplumsal ödülleri de kapsayan kaynak ve destek alışverişini içerir.

⁸⁴ Seers, “Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research”, ss.118-135.

⁸⁵ Seers, “Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research”, ss.118-135.; Seers, Petty, Cashman, “Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-experiment”, ss.18-38.

Yüksek takım üye etkileşimleri, güvenli bir çalışma ortamı sağlar, sosyal bağları güçlendirir, iş ortamının daha keyifli ve tatmin edici hale gelmesine olanak tanır. Takım, üye ile iş tecrübelerini paylaşarak, geri bildirim sunarak ve sosyal destek vererek, üyenin performansını artırmak için gerekli koşulları sağlamış olur. Sunulan geri bildirim, empati, anlayış ve etkin dinleme ile sağlanan sosyal destek, bireyin yetkinlik algısını geliştirebilir. Bu etkileşimler, takımın görevleri tamamlamasına yardımcı olan güç ve yetkinin paylaşılmasını içerdiği ölçüde, hür irade kavramını da pekiştirebilirler⁸⁶. Yüksek takım üye etkileşimi algısına sahip bireyler, toplumsal etkileşimdeki karşılıklı güveni içtenlikle temsil ederek, örgütsel vatandaşlık davranışları sergiler⁸⁷.

Takım üye etkileşimin üç boyutu; toplantı, kaynak alışverişi ve bağlılık olarak belirtilmektedir⁸⁸. Toplantı boyutu; takım toplantılarının etkinliğini, takımın organize olabilme becerilerini vurgulamaktadır. Takım üyeleri yüksek düzeyli etkileşimlerde, daha fazla çaba sarfederek, çatışmaları çözümlemeye, fırsatları paylaşmaya, önemli sonuçlar elde etmeye odaklanmaktadır. Kaynak alışverişi boyutu, takım ve üye arasındaki çift yönlülüğü ve karşılıklılığı ifade etmektedir. Bağlılık boyutu ile vurgulanan ise, iş birliği duygusu, karşılıklı bağlılık ve bağımlılıktır. Bu üç boyut birlikte, bireysel ve grup olarak etkinlik ve verimlilik üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Takım üye etkileşimi kavramının, bağlantılı olduğu ve sıklıkla karıştırıldığı kavramlardan biri, yukarıda TMX'in boyutlarından biri olarak değerlendirilen bağlılık kavramıdır. Takım içerisinde üyelerin, takım üye etkileşimine dair algılarının benzer

⁸⁶ Urmila Rani Srivastava, Vandana Singh, "Individual and Group Level Antecedents of Team-Member Exchange (TMX) and its Associated Outcomes", **International Journal of Management Excellence**, Vol.5, No.1, 2015, ss.567-583.

⁸⁷ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Raymond T. Sparrowe, "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.3, 2000, ss.407-416.

⁸⁸ Seers, "Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research", ss.118-135.

ve güçlü olması durumunda, üyeler koordine hareket etmekte, iş birliği güçlenmekte ve bağlılık ortaya çıkmaktadır.

1.2.3.Takım Üye Etkileşimi Kavramının Teorik Temelleri

Takım üye etkileşimi, lider üye etkileşimi kavramının teorik bir uzantısıdır⁸⁹. Bireyle takımı arasındaki ilişkiye odaklanır, üyenin takımla devam eden ilişkisinin etkililiğini vurgular, bireyin diğer takım üyelerine yardım etme, fikirlerini ve geri bildirimlerini paylaşma isteğini ve karşılığında diğer üyelerden bilgi sağlamayı ve diğer takım üyeleri tarafından tanınmasını içerir. Lider üye etkileşimi, üye ve lider arasındaki ikili etkileşimlere odaklanırken, takım üye etkileşimi, üyenin, takımın bütünü ile etkileşimlerini incelemektedir. Takım üye ve lider üye etkileşimlerinin ayrıldığı temel nokta, etkileşim odağının farklılaşmasıdır.

Takım üye etkileşiminde vurgulanan etkileşim, genelleştirilmiş etkileşim olarak tanımlanmaktadır. Genelleştirilmiş etkileşim; komşusunun evinde yangın çıktığını görüp itfaiyeyi arayan A kişinin, arama motivasyonunun yalnızca, evi yanan B kişinin bu davranışa benzer biçimde karşılık vereceği beklentisi olmadığı, herhangi bir komşusunun (C, D, E...) aynı şekilde hareket edeceğini düşünerek bu adımı atacağı örneği ile tarif edilmektedir⁹⁰.

Takım üye etkileşimi teorisi, farklı teorik temellerden beslenerek gelişmiştir. Bu teoriler, lider üye etkileşimine benzer biçimde; rol teorisi ve sosyal değişim teorisi olup, takım üye etkileşimi kuramının altyapısını oluşturmaktadır. Çalışanların üstlendikleri pozisyona göre yapmaları gereken işleri, roller veya davranış biçimleri üzerinden gerçekleştirdiklerini savunan rol teorisi, takım ilişkilerini inceleme gereğini

⁸⁹ Seers, "Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research", ss.118-135.

⁹⁰ Peter Palmer Ekeh, "Social Exchange Theory: The Two Traditions", Harvard Univ Pr, 1974.; aktaran Nealia Sue Bruning, Anson Seers, "Members, Leaders and the Team: Extending LMX to Co-Worker Relationships", **Administrative Sciences Association of Canada Annual Meeting**, Quebec City, 2004, ss.1-15.

ortaya koyarken, sosyal değişim teorisi takım üyeleri arasındaki etkileşim dinamiğinin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Gerel LMX gerekse TMX teorileri, organizasyonlarda bireyler arasındaki iş birliğinin; bireylerin sundukları katkılar ve karşılığında aldıkları ödüller arasında denge aradıkları müzakere eylemlerine dayalı olduğu ve müzakerelerin büyük oranda ikili düzeyde gerçekleştiğı kabulüne dayanmaktadır. Bu süreçte müzakere taraflarından her biri, karşılıklı fayda beklentisiyle diğeri için değerli olduğunu düşündüğü katkılar sunmaktadır. İkili gruplarda görülen bu davranış örüntüleri, bireylerin organizasyondaki rollerini kavrayıp tanımladıkları bir süreç olup (rol oluşturma), daha karmaşık grup davranışlarını açıklamak üzere baz olarak değerlendirilmektedir. Rol teorisi⁹¹, çalışanların görevlerini üstlendikleri roller aracılığıyla gerçekleştirdiğini, rollerin yalnızca yazılı iş tanımları veya diğeri resmi belgelere göre belirlenmediğini vurgular. Takım üye etkileşimi teorisi, rol teorisinin yukarıda belirtilen özelliklerini, takım üyelerini, çalışma ortamında temel rol oluşturunucular olarak konumlandırarak kullanmaktadır⁹². Rol teorisi çalışanların süregelen bir takım ya da çalışma grubu içinde yalnızca bireysel rol algılarını geliştirmediklerini, aynı zamanda kendilerini bir bütün olarak ekibe göre konumlandıklarını ileri sürer⁹³.

Takım üye etkileşiminin gelişimi de, lider üye etkileşiminin gelişim sürecini tanımlamak üzere geliştirilen; rol üstlenme, rolü yerine getirme ve rolün rutin hale gelmesi evrelerini kapsayan ve üç evreli süreç rol modeliyle tanımlanmaktadır⁹⁴. İki model arasındaki tek fark, takım üye etkileşimi sürecinde, ast üst ilişkisinin olmaması ve sürecin takım üyeleri arasında gerçekleşmesidir. Takım üyesinin odak rolü, takım arkadaşlarıyla ilişkisine göre şekilleniyorsa, bu durum görevi yerine getirme

⁹¹ George Graen, James F. Cashman, Steven Ginsburg, William Schieman, "Effects of Linking-pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants", *Administrative Science Quarterly*, 1977, ss.491-504.

⁹² Seers, "Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research", ss.118-135.

⁹³ Jacobs, Thomas Owen, "Leadership and Exchange in Formal Organizations, "Human Resources Research Organization Alexandria VA, 1970, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/725584.pdf>

⁹⁴ George B. Graen, Terri A. Scandura, "Toward a Psychology of Dyadic Organizing." **Research in Organizational Behavior**, Vol.9, 1987, ss.175-208.

evresinin gelişimine katkı sağlar. Takım üyelerinin rolleri, zamanla karşılıklı katkıların pekiştirilmesiyle değişebilir. Bu nedenle, bir görevin herhangi bir üyesi odak roldeki bireye beklentilerini bildirebilir ve sonradan belirtilecek olan davranışlarına karşılık verebilir. Odak üye, takım üyelerinin beklentilerini karşıladığında, taraflar arasında yüksek kalitede alışveriş durumu oluşmaktadır. Buna karşılık, beklentilerin karşılanamaması ve görevlerin yerine getirilememesi her iki taraf için de sorun teşkil ediyorsa, alışveriş kalitesi de o oranda düşük olacaktır⁹⁵.

Sosyal etkileşim teorisi, takım üye etkileşimi kavramının temellerini, takım içerisindeki etkileşimleri tespit ederek oluşturmaktadır. İki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşen kaynak alışverişindeki temel dinamikler, sosyal değişim teorisiyle daha iyi anlaşılabilir. Sosyal etkileşimler, sorumluluk ve karşılıklı ilişki gibi duyguları ortaya çıkaran, birbirine bağlı etkileşimler olarak tanımlanmakta ve verimli bir biçimde beraber çalışabilmenin koşullarının belirlenmesinde yol gösterici rolü üstlenmektedir⁹⁶. Sosyal etkileşim teorisine göre, bireyler arası karşılıklı etkileşimlerin belirli koşullar altında yüksek kaliteli ilişkileri geliştirme potansiyeli vardır⁹⁷. Bireyler arasındaki karşılıklı etkileşim süreci, kazanımların en üst düzeye çıkarılması ve kayıpların en aza indirgenmesine dönük bir motivasyon ile gelişmektedir. Kazançların kayıplardan daha fazla olduğu ilişkiler, karşılıklı güven ve ilgiyi artırmaktadır⁹⁸. Karşılıklı etkileşimler, zaman içerisinde bağlılık ve sorumluluk duygularının gelişmesini sağlamaktadır. Bu ilişkilerde, taraflar, beklentilerini ve karşılıklı davranış kurallarını oluşturmaktadır.

⁹⁵ Seers, Petty, Cashman, “Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment”, ss.18-38.

⁹⁶ Susan M. Murphy, Sandy J. Wayne, Robert C. Liden, Berrin Erdoğan, “Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships”, **Human Relations**, Vol.56, No.1, 2003, ss.61-84.

⁹⁷ Russell Cropanzano, Marie S. Mitchell, “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, *Journal of Management*, Vol.31, No.6, 2005, ss.874-900.

⁹⁸ Ronald J. Deluga, “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.67, No.4, 1994, ss.315-326.

Takım üye etkileşiminin gelişimi sürecinde, çalışma grubundaki bireyler, takımları ile kendi rollerini geliştirmelerine katkı sağlayacak etkileşim ilişkileri içerisinde bulunmaktadır. Ancak, etkileşimdeki taraflar arasındaki karşılıklı ilişkinin gücü ve modeli, kişiden kişiye göre değişkenlik göstermekte; ilişkinin düzeyi arttıkça, karşı tarafa katkı sunma ve fayda sağlama arzusu artmaktadır⁹⁹. Takım üye etkileşimi, birey ve takım üyeleri arasında değişkenlik gösteren karşılıklı sosyal etkileşim derecesini yansıtmaktadır. Takım üyeleri arasındaki etkileşim ilişkisi, üyelerin kendi kabiliyetlerini nasıl değerlendirdikleri ve ekibin başarılı olmasına yardımcı olmak için nasıl çabaladıklarını belirleyen bir takım çalışması sürecidir. Takım üyeleri, takım arkadaşlarıyla bir nevi sosyal etkileşim içinde oldukları için, bu etkileşimlerin gücü ve kalitesi kişiden kişiye büyük oranda değişim gösterebilir. Dolayısı ile, takım üye etkileşimi, üye ile takımı arasındaki değişkenlik gösteren karşılıklı ilişkiyi ortaya koyan bir yapı olarak belirlemektedir.

Lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşimi kavramlarının aynı teorik temellerden beslendiği göz önüne alındığında, bireylerin takım üye etkileşiminden sağlayacakları faydaların ve sundukları katkıların, lider üye etkileşimi ile benzeşeceği söylenebilir. Takım üye etkileşimi sürecinde, ilgi odağındaki birey ve takım, birbirleri ile maddi ve maddi olmayan kaynakları değiş tokuş eder. Alışverişi yapılan kaynakların değeri, alıcının bu kaynaklara atfettiği değer ile ölçülür. Maddi olmayan kaynaklar; sosyal, duygusal destek, arkadaşlık, sadakat ve empati, maddi kaynaklar ise tecrübe, bilgi, fikir ve öneri paylaşımı olarak özetlenebilir. Takımdan aldıkları karşılığında birey, olumlu tutum ve rol ötesi davranışlar sergiler, bu davranışlar da takımın hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar¹⁰⁰.

⁹⁹ Anand, Vidyarthi, Liden, Rousseau, “Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality”, ss. 970-988.

¹⁰⁰ Michael S. Cole, William S. Schaninger Jr, Stanley G. Harris, “The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination”, **Group & Organization Management**, Vol.27, No.1, 2002, ss.142-167.

1.2.4.Takım Üye Etkileşiminin Öncülleri

Takım üye etkileşimi üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, takım üye etkileşiminin bireysel ve grup düzeyinde sonuçlarına odaklanıldığı, öncülleriyle ilgili araştırmaların yetersiz kaldığı görülmektedir.

Takım üye etkileşiminin öncüllerine dönük kısıtlı sayıda araştırma incelendiğinde, çalışmaların bireysel ve grup düzeyinde öncüllerin araştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda bireysel düzeyde öncüller arasında adalet algısı, duygusal zeka ve işyeri arkadaşılığının, grup düzeyinde ise toplulukçuluk yönelimi, takım aidiyeti, grup potansiyeli, daha önceki etkileşimler ve benzerlik kavramlarının değerlendirildiği görülmektedir¹⁰¹.

1.2.5.Takım Üye Etkileşiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Literatürde, takım üye etkileşiminin bireysel ve grup düzeyinde sonuçlarına ilişkin farklı çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde, TMX ile en çok ilişkilendirilen¹⁰² iş tutum ve davranışlarının; iş tatmini, işten ayrılma niyeti, performans ve organizasyonel bağlılık olduğu görülmektedir. Grup düzeyinde ise takım üye etkileşimi, takım iklimi, takıma bağlılık, çatışma yönetimi, takım performansı ve yaratıcılıkla ilişkilendirilmektedir.

Güvene ve iş birliğine dayalı yüksek TMX ilişkilerinin varlığı, çalışma gruplarında bireylerin karşılıklılık ilkesi ile hareket etmelerine, sundukları katkılar ve karşılığında aldıkları faydaları maksimize etmelerine fırsat tanımaktadır. TMX etkileşimi arttıkça, takım üyeleri diğerlerine fayda sağlayacak davranışları daha güçlü olarak sergilemektedir. Çalışanın takıma sağladığı katkılar karşılığında elde ettiği bilgi, geri bildirim ve destek, işini daha verimli ve etkin bir biçimde yapmasına, yüksek

¹⁰¹ Srivastava, Singh, “Individual and Group Level Antecedents of Team-Member Exchange (TMX) and its Associated Outcomes”, ss.567-583.

¹⁰² George C. Banks, John H. Batchelor, Anson Seers, Ernest H. O'Boyle Jr, Jeffrey M. Pollack, Kim Gower, “What Does Team-Member Exchange Bring to the Party? A Meta-Analytic Review of Team and Leader Social Exchange”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.35, No.2, 2014.

performans göstermesine ve iş tatminine olanak sağlamaktadır. TMX kavramının ilk kez kullanıldığı 1989 yılından günümüze, bu alanda yapılan 480 farklı çalışmayı kapsayan bir meta analizde, TMX'in organizasyonel bağlılık ve iş tatmini üzerinde, LMX'ten daha yüksek bir etkisi olduğuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bu tez kapsamında ele alınan iş tutum ve davranışları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olarak sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda, takım üye etkileşiminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine ilişkin literatürde yapılan çalışmaların bir bölümüne, Tablo 2' de yer verilmiştir:

Tablo 2: Takım Üye Etkileşimi ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ile İlgili Araştırmalar

Kaynak Eser	Araştırma	TMX ile Bağlantılı Bulgular
Chang (2005) "Investigating Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange as Moderators of the Relationship Between Transformational Leadership Practices and Team Effectiveness"	Transformasyonel liderlik uygulamaları ile takım etkinliği arasındaki ilişkilerde LMX ve TMX'in düzenleyici etkisi araştırılmıştır.	TMX ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.
Golden (2006) "The Role of Relationships in Understanding Telecommuter Satisfaction"	Uzaktan çalışma ortamlarında yöneticiler, takım arkadaşları ve aile ile ilişkilerin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır.	TMX ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.
Hellman, Witt, Hilton (1993) "Factors Associated with Continuance Commitment to FAA Matrix Teams"	Araştırmada organizasyonlarda görevlendirilen matris takımların devam bağlılığı ile ilintili faktörler ele alınmıştır.	TMX ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.
Kamdar, Van Dyne (2007) "The Joint Effects of Personality and Workplace	Araştırmada kişiliğin sorumluluk ve geçimlilik boyutları ile LMX ve TMX'in iş performansı ve örgütsel	TMX ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance"	vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir.	
Keup, Bruning, Seers (2004) "Members, Leaders and the Team: Extending LMX to Co-Worker Relationships"	Takım üyeleri arasındaki ikili bağlantıların, LMX ve TMX ile birlikte iş sonuçları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.	TMX ile iş tatmini, örgütsel vatandaşlık arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.
Lam, (2003) "Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange: The Roles of Moderators in New Employees' Socialization"	Organizasyona yeni katılan çalışanların alışma ve sosyalizasyon sürecinde lider üye ve takım üye etkileşimlerinin etkileri araştırılmıştır.	TMX ile iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.
Liden, Wayne, Sparrowe (2000) "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes"	Araştırmada psikolojik güçlendirmenin iş, kişiler arası ilişkiler ve iş sonuçları arasındaki ilişkilerde aracı etkisi incelenmiştir.	TMX ile iş performansı, iş tatmini ve işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.
Major, Kozlowski, Chao, Gardner (1995) "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors"	Araştırmacılar rol gelişiminin, karşılanmayan beklentiler ve sosyal değişimin sonuçları ilişkisinde düzenleyici etkilerini incelemişlerdir. Rol gelişimi beklentileri kapsamında çatışma, netlik ve kabul; rol geliştirme kapsamında LMX ve TMX ile iş sonuçları kapsamında organizasyonel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini kavramları dikkate alınmıştır.	TMX ile iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

Mehta (2009) “Examining the Role of Personal, Social Exchange, and Contextual Fit Variables in Employee Work Outcomes Under Continuous Change: A Field Investigation”	Araştırma kapsamında sürekli değişimin yaşandığı iş ortamlarında kişilik, sosyal etkileşim ve uyum değişkenlerinin iş sonuçları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.	TMX ile işe bağlılık arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.
Neff (2008) “Workplace Social Exchange Network: Effects of its Relationship with Job Satisfaction and Organizational Commitment”	Araştırmada işyerindeki sosyal etkileşim ağlarının iş tatmini ve organizasyonel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.	TMX ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.
Pollack (2009) “Social Ties and Team-Member Exchange as Antecedents to Performance in Networking Groups”	Araştırma küçük ölçekli işletmelerin yeni iş fırsatlarına erişiminde sosyal bağların ve takım üye etkileşimlerinin etkisini incelemektedir.	TMX ile işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.
Schaninger (2002) “The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination”	Organizasyon üye, lider üye ve takım üye etkileşimlerinden oluşan sosyal etkileşim ağının çalışan tutumları ve iş sonuçları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.	TMX ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.
Seers (1989) “Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research”	Yazarın, takım üye etkileşimi kavramını ilk kez kullandığı makalesinde, TMX ile iş sonuçları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.	TMX ile iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.
Seers, Petty, Cashman (1995) “Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment”	Çalışmada geleneksel çalışma grupları ile kendi kendini yöneten takımlar arasında TMX, iş tatmini, bağlılık ve iş arkadaşlarından memnuniyet bağlamındaki farklılıklara odaklanılmıştır.	TMX ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

Smith (2002) Reciprocity and Social Exchange Relationships in Organizations: Examining Why and How Individuals Contribute to Organizational Social Capital	Çalışmada organizasyonlarda karşılıklılık ve sosyal etkileşimler bağlamında çalışanların organizasyonun sosyal sermayesine katkıda bulunma nedenleri ve süreçleri araştırılmaktadır.	TMX ile iş performansı, iş tatmini ve işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.
Yeh (2005) “An Investigation of the Impact of Leader–Member Exchange, Team–Member Exchange on Staff Attitudes and Perceptions for Accounting Professionals”	Muhasebe profesyonelleri üzerinde yapılan araştırmada lider üye ve takım üye etkileşimlerinin çalışan tutum ve algıları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.	TMX ile iş tatmini ve işe bağlılık arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

Tabloda yer alan araştırma bulguları, takım üyesinin, bir bütün olarak takımla etkileşimine ilişkin algısının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde, iş ortamındaki diğer sosyal etkileşimler gibi tahmin gücü olduğunu göstermesi açısından da önem taşımaktadır.

1.3. Göreceli Yoksunluk

“Bir ev büyük veya küçük olabilir; komşu evler de benzer biçimde küçük olduğu sürece, bir konut için geçerli tüm sosyal gereksinimleri karşılar. Ama bu küçük evin yanında bir saray olmasına izin verin, küçük ev şimdi tutsağının hiçbir sosyal konuma sahip olmadığını açıkça ortaya koyan bir kulübeye dönüşür.”

Marx¹⁰³, yukarıda alıntılanan ifadelerinde sosyal karşılaştırma davranışlarına ışık tutan bir açıklama getirmektedir. Bireylerin kendilerini diğer bireyler, gruplar ve önceki durumları ile karşılaştırmaları sonucunda, hakettiklerini düşündüklerine sahip olmadıklarına inanmaları halinde ortaya çıkan, öfke ve kırgınlık, göreceli yoksunluk olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁴.

Çalışma gruplarında birey, mevcut durumunu, referans aldığı diğer çalışanların durumları ile karşılaştırarak değerlendirmeler yapmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda hakettiğini düşündüğü şeylere sahip olmadığı sonucuna ulaşması durumunda, öfke, kızgınlık ve kırgınlık duygularını deneyimlemektedir. İlgili yazında göreceli yoksunluğun, birey ve grup düzeyinde iş sonuçlarına olumsuz etkilerine ilişkin araştırmalar bulunmaktadır. Tezin bu bölümünde, tez kapsamında ele alınan sosyal etkileşimler olan lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk kavramı, tarihsel gelişimi, teorik kökenleri ve iş sonuçları üzerindeki etkileri incelenecektir.

¹⁰³ Karl Marx, “Wage, Labour and Capital”, 1847, New York: NY International ; aktaran Heather J. Smith, Thomas F. Pettigrew, Gina M. Pippin, Silvana Bialosiewicz, “Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review”, **Personality and Social Psychology Review**, Vol.16, No.3, 2012, ss.203-232

¹⁰⁴ Smith, Pettigrew, Pippin, Bialosiewicz, “Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review”, 2012, ss.203.

1.3.1.Göreceli Yoksunluk Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Göreceli yoksunluk kavramı ilk kez, II. Dünya Savaşı'nın ardından, Amerikan askerlerinin kendilerini kıyasladıkları gruplarla ilgili sosyal karşılaştırmalarını ve bu karşılaştırma sonucu ortaya çıkan beklenmedik tepkilerini açıklamak üzere kullanılmıştır¹⁰⁵. Araştırmacılar, hava kuvvetlerine bağlı olarak görev yapan askerlerin, kara kuvvetleri mensuplarına kıyasla daha hızlı terfi imkanlarına sahip olmalarına rağmen, terfiler ile ilgili daha hoşnutsuz olduklarını tespit etmiş, hoşnutsuzluk gerekçesinin, kendi durumlarını kıyasladıkları gruptan kaynaklandığını ortaya çıkarmışlardır. Hava kuvvetleri çalışanları, kendilerini kara kuvvetleri mensupları ile değil, kendi gruplarında yer alan diğer çalışma arkadaşları ile kıyaslamaktadır. Terfi eden askerler, durumlarını terfi edemeyenlerle karşılaştırarak göreceli tatmin hissetmekte, terfi etmeyenler ise, durumlarını terfi edenlerle kıyaslayarak, göreceli yoksunluk hislerini deneyimlemektedir. Bu araştırmanın önemli bulgularından biri, askerlerin yoksunluk hislerinin, nesnel değerlendirmeler yerine öznel değerlendirmeler sonucu ortaya çıktığını vurgulamasıdır. Aşağıda yer alan alıntı, göreceli yoksunluğun bireylerin öznel değerlendirmelerine dayandığını vurgulamaktadır¹⁰⁶:

“Göreceli yoksunluğu deneyimleyenler, mutlaka elverişsiz koşullarda olanlar değil, kendisini daha imtiyazlı kişi ya da gruplarla kıyaslayanlardır.”

Amerikan askerleri ile yapılan çalışmalar, göreceli yoksunluk kavramını, net bir biçimde tanımlamalarına ve ölçümlemelerine rağmen, göreceli yoksunluğu referans grup ve gruplar arası karşılaştırmaların sonuçları ile ilişkilendiren farklı çalışmalara yol göstermiştir. Göreceli yoksunluk kavramının, ortaya çıkışından bugüne dek, sosyoloji ve psikoloji alanında gruplar arası davranışları ve

¹⁰⁵ Samuel A. Stouffer, Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, Robin M. Williams Jr, “The American Soldier: Adjustment During Army Life (Studies in Social Psychology in World War II), Vol.1, 1949, Princeton Univ. Press. Vol.1; aktaran Smith, Pettigrew, Pippin, Bialosiewicz, “Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review”, 2012, ss.204.

¹⁰⁶ Francine Tougas, Ann M. Beaton, “Personal Relative Deprivation: A Look at the Grievous Consequences of Grievance”, **Social and Personality Psychology Compass**, Vol.2, No.4, 2008, ss.1753-1766. ss.1754

karşılaştırmaları içeren pek çok kurama adapte edildiği ve yoğun bir biçimde kullanıldığı izlenmektedir¹⁰⁷. Bu alanda önemli kuramcılardan biri olan Runciman¹⁰⁸, göreceli yoksunluğu bir örnekle aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

“Eğer A’nın istediği ancak sahip olmadığı bir şey varsa, kendisini bu şeye sahip olan B ile kıyasladığında A göreceli yoksunluk hissedecektir. Benzer şekilde, A eğer beklentileri B’nin beklentilerinden daha yüksekse ya da geçmişte B’den daha iyi durumda ise, aynı koşullarda olmaları durumunda da göreceli yoksunluk hissedecektir.”

Bireylerin nesnel koşullara verdikleri tepkilerin, öznel karşılaştırmalarına bağlılığı olarak karakterize edilebilecek göreceli yoksunluk kavramının, bu denli popüler hale gelmesinin altında yatan neden, kavramın rasyonel gerekçelerle açıklanamayan pek çok paradoksal durumu açıklamak üzere kullanılabilirliği olarak değerlendirilmektedir¹⁰⁹.

Önceki araştırma verileri üzerinde yapılan çalışmalar¹¹⁰, sosyal karşılaştırmaların farklı grup ve kişilerle ya da gruplar arası yapıldığını, karşılaştırma kapsamına göre deneyimlenen göreceli yoksunluğun farklılaştığını tespit etmiştir. Bu doğrultuda göreceli yoksunluk, karşılaştırmaların kapsamına göre değerlendirilmektedir. Bireyin kendisini dahil olduğu grupla kıyaslaması neticesinde ortaya çıkan yoksunluk, kişisel / egoistic göreceli yoksunluk, dahil olduğu grubu diğer gruplarla kıyaslaması sonucu yaşadığı yoksunluk ise grup/collective göreceli yoksunluk olarak

¹⁰⁷ Robert K. Merton, Alice S. Kitt, “Contributions to the Theory of Reference Group Behavior”, **Continuities in Social Research**, 1950, Free Press New York, ss.40-105.; aktaran James A. Davis, “A Formal Interpretation of the Theory of Relative Deprivation”, **Sociometry**, Vol.22, No.4, 1959, ss.280-296.

¹⁰⁸ Walter Garrison Runciman, “Relative Deprivation & Social Justice: Study Attitudes Social Inequality in 20th Century England”, Routledge & Kegan Paul, 1966 ; aktaran Rama Charan Tripathi, Rashmi Srivastava, “Relative Deprivation and Intergroup Attitudes”, **European Journal of Social Psychology**, Vol.11, No.3, 1981, ss.313-318.

¹⁰⁹ Tom R. Tyler, Robert J. Boeckmann, Heather J. Smith, “Social Justice in a Diverse Society”, 1997, Westview Press Boulder aktaran Iain Walker, Heather J. Smith, “Fifty Years of Relative Deprivation Research. Relative Deprivation: Specification, Development, and Integration”, **Cambridge University Press**, 2002, ss.1-9.

¹¹⁰ Davis, “A Formal Interpretation of the Theory of Relative Deprivation”, ss.280-296.

sınıflandırılmaktadır¹¹¹. Buna göre kişisel göreceli yoksunluk, bireyin kendisini, daha şanslı olarak değerlendirdiği grup içi ya da grup dışı kişilerle kıyaslaması neticesinde, kolektif ya da grup göreceli yoksunluğu ise, elverişsiz koşullar deneyimleyen iç grup üyelerinin, daha uygun koşullarda olan dış gruplarla kıyaslamalarına dayalı olarak gelişmektedir.

Göreceli yoksunluğun bilişsel ve duygusal olmak üzere iki boyutu vardır. Bilişsel boyut, karşılaştırma sonucu ortaya çıkan eşitsizliğin algılanan önemine, duygusal boyut ise algılanan durum sonucunda oluşan duygusal tepkiye (hoşnutsuzluk, tatminsizlik, sıkıntı, öfke) işaret etmekte olup, bilişsel ve duygusal boyutlar birbirinden bağımsız hareket edebilmektedir. Örneğin, karşılaştırma neticesinde birey haksızlığı algılayabilir, ancak bu duruma olumsuz duygusal tepki vermeyebilir¹¹².

Göreceli yoksunluk teorisinin en önemli kuramcılarından Crosby, literatürde göreceli yoksunluk kavramının, iki farklı anlamda kullanıldığını belirttiği makalesinde, göreceli yoksunluk algısının mutlak olarak bireyin yaşadığı fiili durumun bir sonucu olmadığını ve kavramın olumsuz karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan öfke duygusunun bir türüne işaret ettiğini ifade etmektedir. Crosby tarafından geliştirilen ve bireysel göreceli yoksunluğun belirleyici etkenlerini, ön şartlarını, aracı değişkenlerini, davranışsal sonuçlarını ve bu faktörler arasındaki ilişkileri içeren bireysel göreceli yoksunluk modeline Şekil 4’te yer verilmiştir.

¹¹¹ Runciman, “Relative Deprivation & Social Justice: Study Attitudes Social Inequality in 20th Century England”; aktaran Tripathi, Srivastava, “Relative Deprivation and Intergroup Attitudes”, ss.313-318.

¹¹² Tougas, Beaton, “Personal Relative Deprivation: A Look at the Grievous Consequences of Grievance”, ss.1753-1766.

Ara Değişkenler				
	Faz	Faz	Faz	
Belirleyici Etkenler	Ön Şartlar	Göreceli Yoksunluk	Aracı Değişkenler	Davranışsal Sonuçlar
• Kişilik eğilimleri • Kişisel geçmiş • Yakın çevre • Toplumsal öğretiler • Biyolojik ihtiyaçlar	• Diğerlerinin X'e sahip olması • X'e sahip olma arzusu • X'i hak ettiğine inanma • X'i elde etmenin mümkün olduğunu düşünme • X'e sahip olmamada sorumluluk hissetmeme		• İçer dönlük / dışa dönlük • cezalandırma • Yüksek / düşük iç kontrol • Fırsatlar	• Stres belirtileri • Bireysel gelişim • Topluma karşı yıkıcı davranış • Yapıcı toplumsal değişim

Şekil 4¹¹³: Bireysel Göreceli Yoksunluk Modeli

Modelde, sosyal karşılaştırma sonuçlarının göreceli yoksunluğa yol açması için gerekli ön şartların sıralandığı, göreceli yoksunluğun birey düzeyinde yol açtığı davranışsal sonuçların vurgulandığı görülmektedir. Modelde ara değişkenler ön koşullar, göreceli yoksunluk ve aracı değişkenler olmak üzere üç fazda sergilenmektedir. Ön şartların göreceli yoksunluğun esasını teşkil ettiğini belirten Crosby, belirtilen ön şartların herhangi birinin yokluğunda farklı duyguların yaşanacağı ancak yoksunluğun deneyimlenmeyeceğini vurgulamaktadır. Örneğin diğer tüm ön koşullar var olmasına rağmen, bireyin X'i hak ettiğine inanmaması durumunda deneyimlenen duygu hayal kırıklığı, bireyin X'i elde etmenin mümkün olmadığına inanması durumunda deneyimlenen duygu tatminsizlik ya da kıskançlık olacaktır.

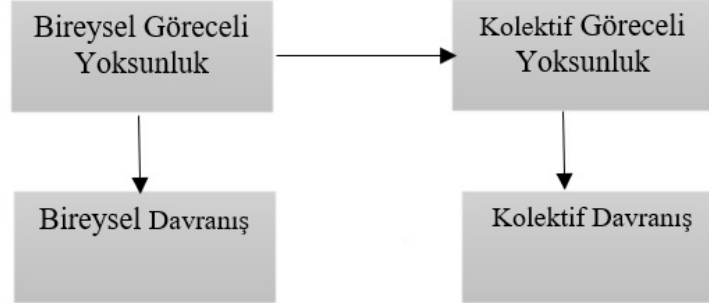
Bu modele göre, bireyin herhangi bir (X) şeye sahip olmaması, benzer diğerlerinin X'e sahip olması, bireyin X'e sahip olmayı istemesi, kendisinde X'e sahip olma hakkını hissetmesi, X'e sahip olmanın mümkün olması ve X'e sahip olmamasının sorumlusu olarak kendisini görmemesi, göreceli yoksunluğun ön koşulları olarak sıralanmaktadır. Yazarın daha sonraki dönemde yaptığı çalışmada¹¹⁴, göreceli yoksunluğun öncüllerini,

¹¹³ Faye Crosby, "A Model of Egoistical Relative Deprivation", *Psychological Review*, Vol.83, No.2, 1976, ss. 85-113.

¹¹⁴ Faye J. Crosby, "Relative Deprivation and Working Women", Oxford Univ Pr., 1982.; aktaran Tougas, Beaton, "Personal Relative Deprivation: A Look at the Grievous Consequences of Grievance", ss.1753-1766.

bireyin sahip olmadığı şeyi istemesi ve bu şeyi hak ettiğine inanması olarak ikiye indirgediği görülmektedir.

Crosby tarafından geliştirilen modele göre bireysel göreceli yoksunluk, bireyin psikolojik özellikleri ve sosyal gerçeklikler ile bağlantılı olarak, davranışsal sonuçlara yol açar. Bireysel sonuçlar iki farklı grupta değerlendirilir; birinci grupta kişinin kendisine yönelen sonuçlar, ikinci grupta ise bireysel gelişime dönük sonuçlar (daha fazla eğitim vb.) yer alır. Bireysel göreceli yoksunluk, kolektif göreceli yoksunluk ile benzer biçimde, sistemi değiştirmeye dönük kolektif davranışlara da yol açabilir. Örneğin, dezavantajlı gruplar üzerinde yapılan bir çalışmada, erkek mevkidaşları ile karşılaştırmaları sonucu bireysel göreceli yoksunluk deneyimledikleri belirtilen kadın yöneticilerin, bu yoksunluğu grup düzeyinde de algıladıkları belirtilmektedir. Bireysel ve kolektif göreceli yoksunluğun doğrudan ve dolaylı etkileri ile ilgili geliştirilen modele Şekil 5’te yer verilmiştir:



Şekil 5¹¹⁵: Bireysel Göreceli Yoksunluğun Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Modele göre, bireysel göreceli yoksunluk, yoksunluğa bağlı stres ve işten ayrılma niyeti gibi bireysel davranışlara yol açmaktadır. Aynı zamanda bireysel göreceli yoksunluk, kolektif göreceli yoksunluğu tetikleyerek, pozitif ayrımcılık vb. kolektif davranışlara da yol açabilmektedir. Diğer bir deyişle, yoksunluğa bağlı olarak gelişen

¹¹⁵ Francine Tougas, Ann M. Beaton, “The Representation of Women in Management: The More, the Merrier?”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol.23, No.7, 1997, ss.773-782.

bireysel davranışları tahminde, bireysel göreceli yoksunluk tek etken iken, grup davranışlarının tahmininde, bireysel ve göreceli yoksunluk bir arada etkili olmaktadır.

1.3.2.Göreceli Yoksunluk Kavramı ile Bağlantılı Teoriler

İlgili yazın incelendiğinde göreceli yoksunluk teorisi ile bağlantılı teorilerin sosyal karşılaştırma teorisi ve eşitlik teorisi olduğu görülmektedir. Aşağıda göreceli yoksunluk kavramı ile ilişkilendirilen teoriler, benzerlikler ve ayrıştıkları noktalar ele alınmıştır.

Göreceli yoksunluk kavramının temelinde, birey ya da gruplar arasındaki karşılaştırmalar yer almaktadır. Bireylerin ait oldukları gruplar aracılığı ile bir kimlik inşa ettikleri, kimliklerini diğer gruplarla kıyaslayarak değerlendirmeler yaptıklarını savunan sosyal kimlik kuramı¹¹⁶; bireylerin kendilerini ait oldukları grupları baz alarak değerlendirdiğini, tanımladığını ve bu sürecin sonunda sosyal kimliklerini inşa ettiklerini ifade eder. Tüm bireylerde kendilerini değerlendirme eğilimi olduğunu savunan Festinger¹¹⁷, bireyin gerçekçi ve nesnel bir değerlendirme yapabilmek üzere objektif fiziksel standartlar aradığını, objektif ve fiziksel standartların yeterli olmadığı durumlarda, kendisini diğerleri ile karşılaştırarak gerekli bilgiye ulaştığını ifade eder. Teorinin temel önermelerinden biri, karşılaştırma öznesinin kim olduğu ile ilgilidir. Birey fikir ve yeteneklerini değerlendirirken, en fazla bilgiyi alabileceği, kesin ve net yargılamalara ulaşabileceği, kendisine benzeyen kişileri dikkate alır.

Karşılaştırma öznesinin kim ya da ne olduğu, göreceli yoksunluk teorisinin de odaklandığı boyutlardan biridir. İlgili yazında, bireyin göreceli yoksunluk hislerinin

¹¹⁶ Henri Tajfel, John C. Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour", **Psychology of Intergroup Relations**, Chicago: Nelson Hall., 1986.; aktaran Rupert Brown, "Social Identity Theory: Past Achievements, Current Problems and Future Challenges", **European Journal of Social Psychology**, Vol.36, No.6, 2000, ss.745-778.

¹¹⁷ Leon Festinger, "A Theory of Social Comparison Processes", **Human Relations**, Vol.7, No.2, 1954, ss.117-140.

oluşumunda, referans grup seçiminin önemi vurgulanmaktadır¹¹⁸. Referans grup, mutlaka bir grup olmak durumunda değildir; başka bir birey ya da soyut bir fikir de referans olarak değerlendirilebilir. Bireyin, arzu edilen bir durum ya da şeye sahip olmamaktan kaynaklanan göreceli yoksunluğu deneyimlemesinin ön koşulu olarak, diğerlerinin bu şeye ya da duruma sahip olduğunu fark etmesi yani sosyal karşılaştırma yapması gerekliliği dile getirilmektedir¹¹⁹.

Göreceli yoksunluk ve sosyal karşılaştırma teorilerinin ortak bir diğer yönü, bireyin yaptığı karşılaştırmalar sonucu, değerlendirmelerinin önemli duygusal birtakım tepkileri de harekete geçireceğidir. Karşılaştırma sonucu birey kendisi ile ilgili objektif bilginin yanında kızgınlık, öfke, tatminsizlik vb. duyguları deneyimleyebilir.

Göreceli yoksunluk ve sosyal karşılaştırma teorilerinin ayrıştığı noktalardan biri, göreceli yoksunluk teorisinin, bireyin kendi yetenek ve fikirlerini, öncelikle fiziksel ve somut gerçeklik kullanılarak değerlendirmenin yapıldığını iddia eden sosyal karşılaştırma teorisinin aksine, fiziksel ve somut gerçekliği benzer düzeyde dikkate almamasıdır¹²⁰.

Göreceli yoksunluk teorisi ile bağlantılı olduğu görülen diğer teori, taraflar arasındaki maddi alışverişleri odağına alan eşitlik teorisidir. Adams, eşitlik teorisinin, göreceli yoksunluk ve dağıtımsal adalet kavramlarının bütünleşmesinden oluştuğunu ifade etmektedir¹²¹. Martin'e göre de, eşitlik ve göreceli yoksunluk teorileri aynı değişkenlere odaklanan, ancak bu değişkenleri farklı şekilde tanımlayan ve işlevselleştiren iki teoridir¹²². Göreceli yoksunluk ve eşitlik teorilerinin, örgütsel adalet

¹¹⁸ James M. Olson, C. Peter Herman, Mark P. Zanna, "Relative Deprivation and Social Comparison: The Ontario Symposium", Vol. 4, 2014, Psychology Press.

¹¹⁹ Crosby, "A Model of Egoistical Relative Deprivation", 1976, ss.85-113.

¹²⁰ Olson, Herman, Zanna, "Relative Deprivation and Social Comparison: The Ontario Symposium", ss.11

¹²¹ J. Stacy Adams, "Inequity in Social Exchange", Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2. Academic Press, 1965, ss.267-299. ss.268.

¹²² Joanne Martin, "Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Era of Shrinking Resources", Graduate School of Business, Stanford University, 1979.; aktaran Jerald Greenberg, "A

teorilerine ilişkin geliştirilen taksonomide, bireylerin algıladıkları eşitsizliğe verdikleri tepkilere odaklanan reaktif içerik teorileri bölümünde değerlendirildiği görülmektedir¹²³.

Eşitlik teorisi, sosyal psikoloji alanında gelişen bir teori iken, göreceli yoksunluk teorisi, sosyoloji ve politik bilimler alanında gelişen bir teoridir. Her iki teorinin merkezinde de bireylerin yaptıkları sosyal karşılaştırmalar yer almaktadır¹²⁴. Eşitlik teorisine göre bireyler, katkıları ve elde ettikleri çıktılarını, kendilerine referans aldıkları diğerlerinin sundukları katkı ve elde ettikleri çıktılar ile mukayese ederler. Organizasyon bağlamında bireyin sunduğu katkılar çaba, deneyim, beceri ve ustalık vb., elde edilen ve karşılaştırmaya konu olan çıktılar ise ödemeler, yan haklar, statü, unvan, terfi, iş tatmini, ilişkiler gibi unsurlardır¹²⁵. Bireyin katkıları ve elde ettikleri ile diğerlerinin katkıları ve elde ettiklerini karşılaştırması neticesinde dengesizlik ya da uyumsuzluk algılamaları durumunda kendilerine haksızlık yapıldığı kanısına ulaşırlar.

Ödül paylaşımlarının ya da kazanımların dağıtımı, bireyleri, yoksunluk ve kızgınlık duygularına sevk edecek sosyal karşılaştırmalar yapmaya yöneltmektedir. Ödüllerin ya da kazanımların dağıtımında bireyin eşitsizliği algılaması göreceli yoksunluğa yol açmaktadır¹²⁶. Bu nedenle adalet kavramına ilişkin çalışmalarda, göreceli yoksunluk bakış açısının yaygınlaştığı görülmektedir.

Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.1, 1987, ss.9-22.

¹²³ Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.1, 1987, ss.9-22.

¹²⁴ Bernd Wegener, “Equity, Relative Deprivation, and the Value Consensus Paradox”, **Social Justice Research**, Vol.4, No.1, 1990, ss.65-86.

¹²⁵ Harun Demirkaya, Ayşen Şimşek Kandemir, “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.18, No.2, 2014, ss.263-279.

¹²⁶ Marjorie Chan, “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.8, No.1, 2000, ss.68-88.

Sosyal karşılaştırma, gerek eşitlik teorisinin gerekse göreceli yoksunluk teorisinin merkezinde yer almaktadır¹²⁷.Eşitlik ve göreceli yoksunluk teorilerinin ortak noktaları incelendiğinde; her iki teoride de adalet ya da adaletsizlik algılarının sosyal karşılaştırmalara dayandığı, çıktılarının ya da kazanımlarının sunulan katkılara bağlı olduğunun varsayıldığı görülmekle birlikte, eşitlik teorisinde karşılaştırmanın kişiler arasında, göreceli yoksunluk teorisinde ise karşılaştırmanın birey, grup ve gruplar arası düzlemde yapıldığı görülmektedir. Her iki teori de bireyin hak ettiğini düşündüğü bir şeye sahip olmamasını ön şart olarak ortaya koymakta, bu durumun kızgınlık, öfke ve tatminsizliğe yol açtığını ve bireyin haksızlığa uğradığını düşünmesi durumunda değiştirmek için çaba sarf edeceğini varsaymaktadır.

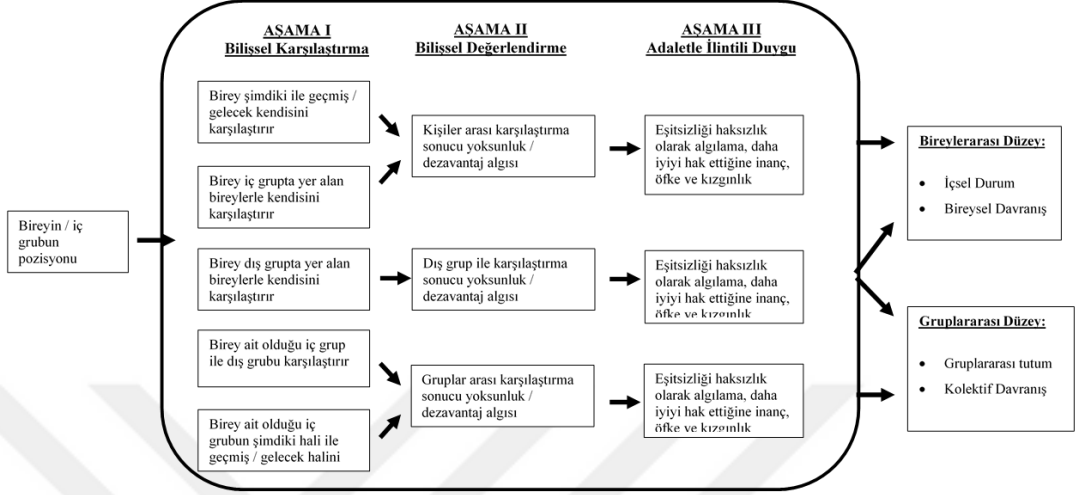
Gerek eşitlik gerekse göreceli yoksunluk teorileri, bireylerin haklılık ve haksızlık yargılarının nasıl oluştuğu ve sonuçları ile ilgilenen örgütsel adalet teorisinin dağıtımsal adalet boyutu ile ilgilidir. İlgili yazın incelendiğinde, paylaşımların, ödüllerin ve faydaların adil dağıtımı ile ilgili dağıtımsal adalet kavramının temellerini, göreceli yoksunluk ile ilgili çalışmalara dayandıran ve benzerliklerini ifade eden makalelere rastlanmaktadır¹²⁸.

1.3.3.Göreceli Yoksunluğun Birey ve Grup Düzeyinde Sonuçları

Göreceli yoksunluğun, birey ve grup düzeyinde öncülleri ve sonuçlarını belirlemek üzere gerçekleştirilen bir meta analiz sonucu oluşturulan modele göre, göreceli yoksunluk üç aşamada tanımlanmaktadır. İlk aşamada birey bilişsel karşılaştırma yapmakta, karşılaştırma sonucu ortaya çıkan dezavantaj ya da yoksunluğu bilişsel olarak değerlendirmekte ve değerlendirme ışığında adaletle ilişkin bir atıfta bulunmakta, var olan ve olması gereken arasındaki farklılıktan kaynaklanan gerginlik durumuna olumsuz bireysel ve sosyal sonuçlara yol açan kızgınlık ve öfke duyguları eşlik etmektedir. Meta analiz sonucu geliştirilen model Şekil 6’da yer almaktadır:

¹²⁷ Donald M. Taylor, Fathali M. Moghaddam, Jeannette Bellerose, “Social Comparison in an Intergroup Context”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.129, No.4, 1989, ss.499-515.

¹²⁸ Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, ss.9-22.



Şekil 6129: Göreceli Yoksunluk Modeli

Modelde, göreceli yoksunluğa ilişkin sonuçlar, bireyin kişisel durumunu ya da ait olduğu grubun durumunu iyileştirmeye dönük niyet ve davranışları ile, bireyin kendine (anksiyete, depresyon vb.), sisteme ve diğer gruplara dönük tutumları ve davranışsal sonuçlar olmak üzere iki düzeyde değerlendirilmektedir. Literatürde izledikleri ayırımlardan yola çıkan araştırmacılar, göreceli yoksunluğun sonuçlarını kolektif davranışlar, gruplar arası tutum ve davranışlar, birey odaklı davranışlar ve içsel tepkiler olmak üzere dört ayrı kategoride değerlendirmişlerdir. Kolektif davranışlar kategorisinde ayaklanma, sivil itaatsizlik, işi sabote etme, grev vb. davranışlar örnek verilirken, gruplar arası tutum ve davranışlar kategorisi göç, ön yargılar, grup içi yanlılık, örgüte bağlılık gibi davranışları içermektedir. Üçüncü kategoride hem normlara uygun hem de norm dışı davranış ve tutumlar yer almaktadır. Norm dışı davranışlara zorbalık, işe devamsızlık, alkol ve madde kullanımı gibi kaçınma davranışları, normlara uygun davranışlara ise profesyonel ve mesleki gelişim çabaları

¹²⁹ Smith, Pettigrew, Pippin, Bialosiewicz, "Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review", 2012, ss.205.

dahil edilmektedir. Son kategoride ise değişen benlik değerlendirmeleri, stres, anksiyete ve depresyon benzeri ie dönük tutum ve davranışlara yer verilmektedir.

1.3.4. Lider ye Etkileşimi ve Takım ye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk

Göreceli yoksunluğun, yukarıda detaylı olarak açıklanan n koşulları, bireyin diğerlerinin sahip olduğu ancak kendisinde olmayan ve ulaşılabılır olduğuna inandığı bir Şeye sahip olmak istemesi Şeklinde zetlenebilir. Herhangi bir çalışma grubunda, lider ye ikilileri değerlendirildiğinde, belirtilen n koşulların varlığı rahatlıkla görülmektedir. Düşük lider ye etkileşimlerinde çalışanlar, ekonomik ve sosyal faydaların daha fazla olduğu yüksek lider ye etkileşimleri içerisinde olan ast st ikililerini değerlendirerek, liderleri ile yüksek kaliteli ilişkilere sahip olmak istemektedir. Benzer biçimde çalışma ortamında, her bir takım üyesinin, takımla etkileşimlerine ilişkin algıları arasında farklılıklar olması, TMX teorisinin de temel kabullerinden biridir. Sosyal karşılaştırma bakış açısı ile, üyeler takımla kurdukları ilişkinin kalitesini, diğer üyelerle kıyaslayarak bilişsel bir değerlendirme yaparak, mevcut durumları ile ilgili karar almakta ve göreceli yoksunluğu deneyimleyebilmektedirler. Aşağıdaki bölümde, lider ye ve takım ye etkileşimlerine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk duygusu, kapsamlı bir biçimde incelenmektedir.

1.3.4.1. Lider ye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk

Çalışma gruplarında liderin farklı çalışanlarla farklı ilişkiler geliştirme eğiliminde olduğu fikrine dayanan LMX teorisi, liderin bazı çalışanları ile daha güçlü etkileşim ilişkileri kurarken, diğerleri ile görece daha zayıf etkileşim ilişkisi içerisinde olduğunu vurgulamaktadır. Lider, yüksek LMX ilişkisi içerisinde olduğu astlarına daha iyi görevlendirmeler verir, lider ve astlar bağlılığa, sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki içerisindedir. Diğer taraftan düşük lider ye etkileşiminde, lider ve ye ilişkisi iş

sözleşmeleri ve maddi kaynakların değişimi ile sınırlı, karşılıklı etkileşim daha düşük düzeydedir¹³⁰.

İlgili bölümde daha önce belirtildiği gibi, liderle yüksek etkileşim ilişkileri içerisinde olan çalışanlar iç grup, düşük etkileşim ilişkileri içerisinde olan çalışanlar da dış grup olarak tanımlanır. Çalışanlar çalışma grubundaki farklı lider üye etkileşimlerini algılayabildikleri gibi, iç grup ve dış grupları da tanımlayabilmektedir. Düşük etkileşim içerisinde olan çalışanların, yüksek LMX etkileşimi içerisinde olan eşitlerini kıskandıkları, liderle daha iyi ilişkiler kurmayı istedikleri, yüksek LMX etkileşimi içerisinde olan çalışanlara özendikleri, kıskandıkları, memnuniyetsizlik hissettikleri, işten ayrılma eğilimi gösterdikleri ve iş yerini daha az adil olarak algıladıkları görülmektedir¹³¹.

Liderin çalışma grubundaki tüm astları ile aynı düzeyde etkileşim içerisinde olması kısıtlı kaynaklar söz konusu olduğunda olası görünmemektedir. Liderin çalışma grubunun üyeleri ile farklılaştırılmış etkileşimler geliştirmesi, LMX farklılaşması (differentiation) olarak tanımlanmakta ve organizasyonda rollerin liyakat esası ile dağıtılmasına yol açarak, insan kaynağının etkin kullanımını sağlayacağı, liderin tüm astları ile yüksek düzeyli etkileşimler kurmaya çalışmasının verimsizliğe yol açabileceği belirtilmektedir¹³². Diğer taraftan lider üye etkileşimindeki farklılaşma düşük lider üye etkileşimi içerisinde olan çalışanlar arasında adaletsizlik duygusu da dahil olmak üzere istenmeyen olumsuz sonuçlara yol açabilir. Farklılaşmanın doğal bir durum, bir norm olarak kabul edildiği dikkate alındığında, düşük LMX etkileşimi

¹³⁰ Andrew O. Herdman, Jaewan Yang, Jeffrey B. Arthur, "How Does Leader-Member Exchange Disparity Affect Teamwork Behavior and Effectiveness in Work Groups? The Moderating Role of Leader-Leader Exchange", **Journal of Management**, Vol.43, No.5, 2017, ss.1498-1523.

¹³¹ Robert P. Vecchio, "Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy", **International Journal of Stress Management**, Vol.7, No.3, 2000, ss.161-179.; Robert P. Vecchio, Rodger W. Griffeth, Peter W. Hom, "The Predictive Utility of the Vertical Dyad Linkage Approach", **The Journal of Social Psychology**, Vol.126, No.5, 1986, ss.617-625.

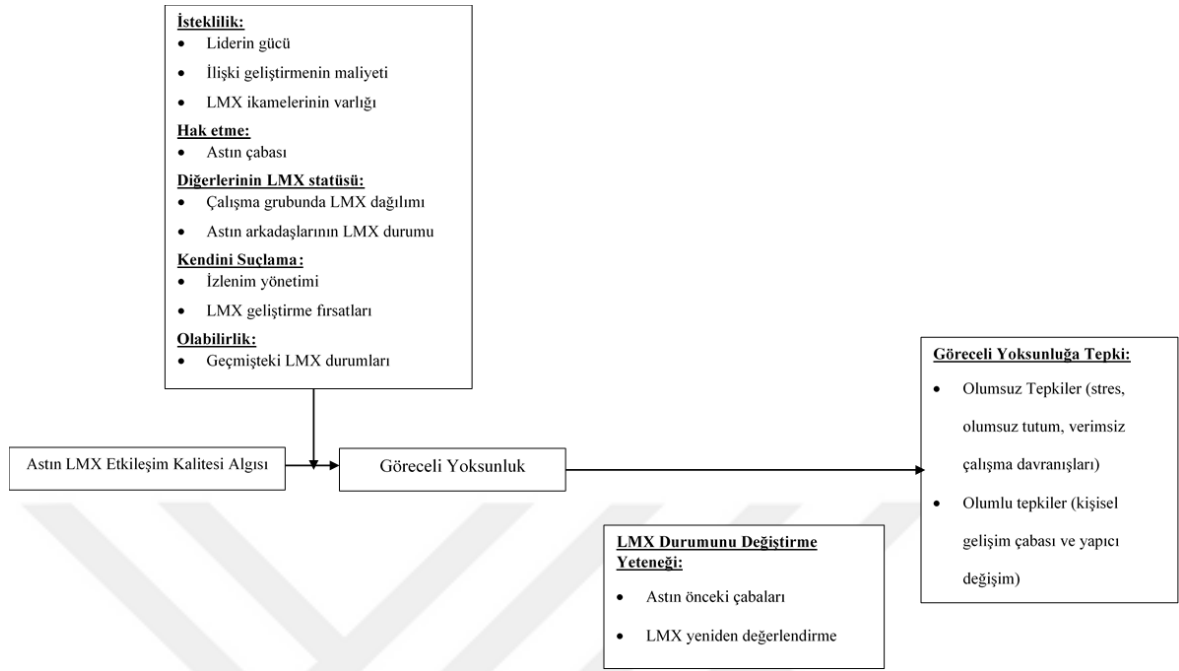
¹³² Robert C. Liden, Berrin Erdoğan, Sandy J. Wayne, Raymond T. Sparrowe, "Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.6, 2006, ss.723-746.

içerisinde olan çalışanlar, yüksek LMX etkileşimine sahip çalışanlarla kendilerini kıyaslayarak, göreceli yoksunluk hissedebilmektedir.

Çalışma grubunda yer alan bireyler, kendi LMX etkileşimlerini diğerleri ile kıyaslayarak, etkileşimin düşük, yüksek ya da eşit olduğu ile ilgili algı geliştirmektedirler. Düşük lider üye etkileşimi içerisinde olan ve sosyal karşılaştırmalar sonucu göreceli yoksunluk hisseden çalışanların verdikleri olumlu ve olumsuz tepkileri inceleyen bir araştırmada¹³³, düşük LMX etkileşimi içerisinde olan çalışanların, LMX düzeylerinin gelecekte değişip değişmeyeceğine olan inançlarının verdikleri tepkileri şekillendirdiği, çalışanların kendilerini geliştirme çabası, endişelerini yöneticilerine ifade etme gibi yapıcı ve olumlu tepkiler yanında artan stres, azalan memnuniyet, verimsiz çalışma gibi olumsuz tepkiler sergileyebildikleri belirtilmektedir. Dolayısı ile astların mevcut LMX düzeylerini değiştirebileceklerine olan inançları, göreceli yoksunluğa verdikleri tepkileri farklılaştırmaktadır. Aynı araştırmada, LMX ilişkilerinde göreceli yoksunluğa ilişkin geliştirilen kavramsal modele Şekil 7’de yer verilmektedir:

Modele göre düşük etkileşim ilişkilerine sahip çalışanlar, yüksek kaliteli bir ilişki istediklerinde, hak ettiklerine inandıklarında ve diğerlerinin buna sahip olduğunu gördüklerinde, mevcut LMX statülerinden dolayı kendilerini suçlamadıklarında ve yüksek kaliteli bir ilişkinin onlar için de mümkün olduğunu düşündüklerinde, adaletsizlik algıları en yüksek seviyeye çıkmaktadır. Model göreceli yoksunluğa verilen olumsuz tepkileri stres, olumsuz tutum ve verimsizlik olarak belirlemiştir. Diğer taraftan, astın mevcut durumu değiştirmeye istekliliği, bireyin kendisini geliştirmesini ve yapıcı bir değişiklik için çaba sarf etmesini de sağlayabilmektedir.

¹³³ Mark C. Bolino, William H. Turnley, “Relative Deprivation Among Employees in Lower-Quality Leader-Member Exchange Relationships”, **The Leadership Quarterly**, Vol.20, No.3, 2009, ss.276-286.



Şekil 7¹³⁴: LMX İlişkilerinde Göreceli Yoksunluk

Crosby'nin modelinde vurgulanan, göreceli yoksunluğun hissedilmesi için gerekli ön şartların adapte edildiği modelde, düşük LMX düzeyinin her koşulda göreceli yoksunluk hislerine neden olmayabileceği, ast daha yüksek bir LMX ilişkisine sahip olmak istemiyorsa, göreceli yoksunluk hissetmesinin söz konusu olmayacağı ifade edilmektedir. Üstün sahip olduğu güç ya da nüfuz, lider üye etkileşimi ile göreceli yoksunluk hisleri arasındaki ilişkide belirleyici bir diğer etkindir. Buna ek olarak LMX statüsünü değiştirmenin maliyeti yüksek olarak algılandığında ya da LMX'i ikame edebilecek alternatiflerin varlığında, düşük düzeyli etkileşim içerisindeki çalışanlar daha az göreceli yoksunluk deneyimlemektedir. Bunlara ek olarak, araştırmacılar arzu edilen statüye sahip olan kişilerin oranının artmasının ve istenen statüye sahip eşitlerle ast arasındaki benzerliğin yüksek olmasının göreceli yoksunluğun daha yoğun yaşanmasına neden olacağını öne sürmektedirler. Astların

¹³⁴ Bolino, Turnley, "Relative Deprivation Among Employees in Lower-Quality Leader-Member Exchange Relationships", ss.278.

LMX statülerinin geçici olduğuna inanmaları durumunda ise göreceli yoksunluk daha az deneyimlenmektedir. Son olarak astın daha önce yüksek kaliteli LMX ilişkisine sahip olması ve gelecekte arzu edilen seviyeye erişmenin mümkün olduğuna inanması durumunda, LMX ile göreceli yoksunluk arasındaki negatif ilişkinin güçlendiği vurgulanmaktadır. Modelde ayrıca astların mevcut LMX durumunu değiştirmek üzere harcadıkları çaba, liderin dış gruptaki üyelere yeni görevler vererek ilişkilerini yeniden değerlendirme için gösterdiği çaba ve çalışanın öz yeterlilik düzeyini, düzenleyici değişkenler olarak ele alınmaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde, organizasyonel düzeyde çalışanların, göreceli yoksunluğa verdikleri tepkilere ilişkin araştırmaların kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda göreceli yoksunluk ile iş tatmini arasındaki negatif yönlü¹³⁵, göreceli yoksunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişki¹³⁶ bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca, göreceli yoksunluğun, stres belirtileri ve verimsiz çalışma davranışları ile ilişkili olduğu, ruhsal, fiziksel problemler, memnuniyetsizlik ve içe kapanma gibi istenmeyen çalışma davranışlarına yol açtığına işaret eden çalışmalar bulunmaktadır¹³⁷.

1.3.4.2 Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk

İlişki kalitesinin farklılaşması, lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşimi teorilerinin temel dayanak noktasıdır. TMX farklılaşması, takım üyelerinin takımla

¹³⁵ Daniel C. Feldman, Carrie R. Leana, Mark C. Bolino, "Underemployment and Relative Deprivation Among Re-employed Executives", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.75, No.4, 2002, ss.453-471.; Paul D. Sweeney, Dean B. McFarlin, Edward J. Inderrieden, "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.2, 1990, ss.423-436.

¹³⁶ Karl Aquino, Rodger W. Griffith, David G. Allen, Peter W. Hom, "Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: A Test of a Referent Cognitions Model", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.5, 1997, ss.1208-1227.

¹³⁷ Bram P. Buunk, Peter PM Janssen, "Relative Deprivation, Career Issues, and Mental Health Among Men in Midlife", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.40, No.3, 1992, ss.338-350.; Soo Min Toh, Angelo S. Denisi, "Host Country National Reactions to Expatriate Pay Policies: A Model and Implications", **Academy of Management Review**, Vol.28, No.4, 2003, ss.606-621.

kurdukları etkileşimin düzeyindeki değişkenliği ifade etmektedir¹³⁸. Takımla yüksek kaliteli etkileşim kuran üyeler, takımın sunduğu bilgi, geri bildirim ve yardım kaynaklarına, düşük kaliteli etkileşim içerisindeki çalışanlara nazaran daha rahat ve hızlı erişebilmektedir. Çalışma grubunda yer alan bireyler, takımla kurdukları etkileşimleri, diğer takım üyelerinin TMX düzeyleri ile karşılaştırarak, düşük, yüksek ya da eşit olduğuna dair bir değerlendirme yapmaktadırlar. Bu bilişsel değerlendirme sonucunda mevcut durumu haksızlık olarak nitelendirdiklerinde, daha yüksek bir etkileşimi hak ettiklerini düşündüklerinde, bu algılarına eşlik eden göreceli yoksunluğu hissetmektedirler.

Literatürde, TMX farklılaşması ve TMX'e bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluğa ilişkin çok az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Kısıtlı sayıda araştırmanın ulaştığı sonuçlar incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, takım üyeleri arasında TMX farklılaşmasının, takım performansına etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, farklılaşmanın performansı olumsuz olarak etkilediği, grup düzeyinde TMX değişkenliğinin düşük olduğu takımların, daha etkin performans sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bir diğer çalışmada, grup düzeyinde farklılaşmanın, uzlaşma iklimini ve güveni olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir¹³⁹. TMX farklılaşmasının, takım üyelerinin öz yeterliliği ve yaratıcılığı üzerinde olumlu etkileri olduğuna işaret eden bir diğer çalışmada¹⁴⁰ ise, TMX etkileşimlerine konu olan alışverişlerin maddi kaynakları içermediği, sosyal ve duygusal kaynakların değiş tokuşuna dayalı bu etkileşimlerdeki farklılaşmanın, çalışanlarda adaletsizlik duyguları uyandırmadığı, aksine, yapıcı etkileri olduğu savunulmaktadır.

¹³⁸ Yuwen Liu, Robert T. Keller, Hsi-An Shih, "The impact of Team-Member Exchange, Differentiation, Team Commitment, and Knowledge Sharing on R&D Project Team Performance", **R&D Management**, Vol.41., No.3, ss.274-287.

¹³⁹ Lucy R. Ford, Anson Seers, "Relational Leadership and Team Climates: Pitting Differentiation Versus Agreement", **The Leadership Quarterly**, Vol.17, No.3, 2006, ss.258-270.

¹⁴⁰ Hui Liao, Dong Liu, Raymond Loi, "Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity", **Academy of Management Journal**, Vol.53, No.5, 2010, ss.1090-1109.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞ TATMİNİ ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2. Psikolojik Sermaye, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

2.1. Psikolojik Sermaye

Yoğun rekabet ortamı ve bu ortamda insan kaynağının organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasındaki önemli rolü gün geçtikçe daha anlaşılır hale gelmektedir. Geleneksel varsayımların, düşünce biçimlerinin ve zaafların giderilmesine odaklanmanın, sürdürülebilir başarı için yeterli olmadığının idrak edilmesi, organizasyonlarda pozitif yönelim yaklaşımının gelişmesi ve güçlenmesine kapı aralamıştır¹⁴¹.

Psikolojik sermaye, organizasyonların insan kaynağı potansiyelinin, etkin yönetimi ve yönlendirilmesine sağladığı katkılar nedeni ile, organizasyonel davranış alanında popülerlik kazanan bir kavramdır. Kurumların, mevcut ve potansiyel insan kaynağı ile rekabet avantajı sağlamak üzere, organizasyonda tüm seviyelerde geliştirilmesi, önemli bir insan kaynakları yönetim stratejisi olarak değerlendirilmektedir¹⁴². Tezin bu bölümünde lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü olduğu düşünülen psikolojik sermaye kavramının teorik kökenleri, kavram kapsamında değerlendirilen psikolojik kapasiteler ile iş sonuçları üzerindeki etkileri tanımlanacaktır.

¹⁴¹ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, “Emerging Positive Organizational Behavior”, **Journal of Management**, Vol.33, No.3, 2007, ss.321-349.

¹⁴² Fred Luthans, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, Weixing Li, “The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance”, **Management and Organization Review**, Vol.1, No.2, 2005, ss.249-271.

2.1.1.Pozitif Psikoloji ve Pozitif Organizasyonel Davranış

Pozitif psikoloji, psikoloji ve organizasyonel davranış alanlarında son yıllarda ivme kazanan bir akımdır¹⁴³. Akımın öncüleri tarafından pozitif psikolojinin misyonu, psikolojinin odak noktasının yalnızca kötü ve hastalıklı olanı düzeltme ve tedavi etmenin yanında, olumlu özellikleri kazandırma ve inşa etmeye dönüşmesi sürecinde katalizör görevi üstlenmek olarak tanımlanmaktadır.

Pozitif psikoloji hareketinin öncüsü kabul edilen Seligman, bireylerin psikolojik rahatsızlıklarının teşhis ve tedavisine odaklanmanın ötesinde, güçlü oldukları alanların belirlenmesi ve geliştirilmesi, sahip oldukları güçleri hayatı daha etkin ve anlamlı yaşamak üzere nasıl kullanabileceklerinin araştırılmasının gerekliliğine işaret etmektedir¹⁴⁴. Bu özelliği ile geleneksel psikoloji anlayışından radikal biçimde farklılaştığı görülen pozitif psikoloji, bireyde yanlış, hastalıklı ve işlevsel olmayandan ziyade neyin doğru ve iyi olduğuna, zaafılardan ziyade güçlü alanlara, kırılganlıklardan ziyade dayanıklılığa, iyilik halinin, refahın ve yaşam kalitesinin nasıl geliştirilebileceğine vurgu yapmaktadır¹⁴⁵. Bireyde var olan olumsuzluklara, zaaf, hata ve hastalıklı yönler yerine, iyilik durumlarına ve güçlü alanlara odaklanma yaklaşımının psikolojide bir paradigma değişikliği olduğu ifade edilmektedir¹⁴⁶.

Pozitif psikoloji yaklaşımında analiz düzeyi, öznel, bireysel ve grup olmak üzere üçe ayrılmaktadır¹⁴⁷. Öznel düzeyde iyilik hali, geçmişten duyulan hoşnutluk, akış, geleceğe dair umut ve iyimserlik; bireysel düzeyde sevgi, cesaret, estetik duyarlılık, affedicilik, bilgelik, yetenek ve maneviyat; grup düzeyinde ise sorumluluk, diğerkamlık, iş etiği, fedakarlık, şefkat gibi kavramları içermektedir.

¹⁴³ Martin E. P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, "Positive Psychology: An Introduction", Flow and the Foundations of Positive Psychology, Springer Netherlands, 2014, ss.279-298.

¹⁴⁴ Seligman, Csikszentmihalyi, "Positive Psychology: An Introduction", 2014, ss.281.

¹⁴⁵ Fred Luthans, "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol.23, No.6, 2002, ss.695-706.

¹⁴⁶ Fred Luthans, Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans, "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", **Business Horizons**, Vol.47, No.1, 2004, ss.45-50.

¹⁴⁷ Luthans, "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", 2002, ss.697.

Organizasyonel davranış literatüründe, çalışanın pozitif duyguları ve performans arasındaki ilişkilere dair tespitler, Hawtorne çalışmalarına kadar dayanmaktadır¹⁴⁸. Bununla birlikte, uygulamada ve akademik yazında negatif bakış açısının daha yaygın olduğu; çalışan ve yöneticilerin verimsiz davranışlarına, organizasyondaki problemlere, çalışan zaaflarına ve bunların nasıl giderilebileceğine odaklanıldığı izlenmektedir. Bu kapsamda çalışan motivasyonunu artırmak, değişime direnç gibi negatif davranışları ortadan kaldırmak, çatışma ve stres yönetimi, tükenmişlik sendromu ile baş etmek gibi örgütsel davranış çalışma alanları örnek verilebilir.

Pozitif psikoloji akımı psikolojinin, insan davranışlarının güçlü alanlarından ve pozitif karakter eğilimlerinden ziyade, olumsuz ve hastalıklı yönlerine aşırı düzeyde odaklanmasına bir tepki olarak doğmuştur. Başlangıçta insan davranışlarındaki olumsuzlukları tedavi etmeyi, proaktif bir yaklaşımla davranışsal problemlerin gelişimini engellemeyi ve bireyi güçlendirmeyi, daha üretken ve anlamlı bir hayat yaşamasını sağlamayı hedefleyen psikoloji bilimi, zamanla toplumsal dinamikler ve araştırma kurumlarının beklentilerinin etkisiyle, bireyde neyin yanlış olduğuna, psikolojik problem ve insan zaaflarının nasıl giderilebileceğine ve tedavi edilebileceğine odaklanmıştır. Ancak, 1990'ların sonunda Seligman liderliğinde bir grubun, psikolojide zaaflar yerine güçlü alanlara odaklanan pozitif yaklaşımın ihmal edildiğini fark etmesi ile, pozitif psikoloji akımı doğmuştur.

Klinik psikoloji alanında ortaya çıkan pozitiflik odağı ve yaklaşımı, takip eden dönemlerde, gerek bireysel gerekse organizasyonel ve toplumsal düzeye genişlemiştir. Bu bağlamda pozitif psikoloji, birey, grup ve kurumların gelişmesine ya da en etkin şekilde işlev görmesine katkıda bulunan koşul ve süreçlerin incelenmesidir¹⁴⁹. Pozitif psikoloji akımını temel alan pozitif organizasyonel davranış (POB), bireylerin güçlü

¹⁴⁸ Fred Luthans, "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", **The Academy of Management Executive**, Vol.16, No.1, 2002, ss. 57-72.

¹⁴⁹ Shelly L. Gable, Jonathan Haidt, "What (and why) is Positive Psychology?", **Review of General Psychology**, Vol.9, No.2, ss.103-110.

alanlarına ve psikolojik yeterliliklerine odaklanan araştırma ve teoriler ışığında gelişmekte, geleneksel organizasyonel davranış kavramlarının pozitif bakış açısı ile tekrar ele alınmasının ötesinde, ilgili kavramlar belirli ölçütler dikkate alınarak pozitif organizasyonel davranış kapsamına dahil edilmektedir¹⁵⁰.

Pozitif organizasyonel davranış kavramı, organizasyonlarda insan kaynağının geliştirilmesi ve yönetimine pozitif yaklaşım odağını tanımlamak üzere ortaya atılmıştır. Kavram, pozitif psikoloji yaklaşımının iş yaşamına adapte edilmesi olarak ta özetlenebilir. Organizasyonlarda pozitif yönelime dair farklı akım ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bu akımlardan pozitif organizasyonel okul, makro ve örgüt düzeyine, pozitif organizasyonel davranış bireysel düzeye odaklanmaktadır¹⁵¹. Pozitif organizasyonel okul akımı, kurumların özellikle kriz ve zorlu dönemlerde varlıklarını ve etkinliklerini devam ettirmelerini sağlayan pozitif organizasyonel özellikleri vurgularken, pozitif organizasyonel davranış, performans gelişimi için insan kaynağının ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir pozitif yönelimli güçlü alanları ve yeterliliklerine yönelmektedir¹⁵². Pozitif organizasyonel davranış, kurum performanslarının geliştirilmesi için insan kaynağının ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir biçimde yönetilebilir güçlü alanlarının ve pozitif psikolojik kapasitelerinin araştırılmasına odaklanmaktadır. İnsan kaynağının ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir biçimde yönetilebilir pozitif yönelimli güçlü alanları ve psikolojik yeterlilikleri ile ilintili çalışma ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır¹⁵³.

¹⁵⁰ Luthans, "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", 2002, ss.59.

¹⁵¹ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior", **Journal of Management**, Vol.33, No.3, 2007, ss.321-349.

¹⁵² James B. Avey, Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, "The Additive Value Of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors", **Journal of Management**, Vol.36, No.2, 2010, ss.430-452.

¹⁵³ James B. Avey, Tara S. Wernsing, Fred Luthans, "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.44, No.1, 2008, ss.48-70.

Pozitif organizasyonel davranış alanına, diğer kişisel gelişim yaklaşımlarından farklı, yeni herhangi bir bilgi içermediğine dair eleştiriler getirilmektedir. Luthans, yukarıda değinilen ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik ve yönetilebilirlik kriterlerine ek olarak göreceli eşsizlik kriterinin, eleştirileri bertaraf edeceğini savunmaktadır¹⁵⁴. Pozitif organizasyonel davranış kapsamında değerlendirilen kavramların ve performans gelişimine katkılarının ölçülebilirliği, teori ve araştırma desteği gerektirmekte ve bu kavramları kişisel gelişim kavramlarından farklılaştırmaktadır. Geliştirilebilirlik kriteri ise, pozitif organizasyonel davranış alanının, kişilik gibi kalıcı ve değiştirilmesi zor özelliklere (trait like) odaklanana geleneksel organizasyonel davranış alanının aksine, durumsallık içeren, yani değiştirilebilir ve geliştirilebilir (state like) özelliklere odaklandığını vurgulamaktadır¹⁵⁵.

Özet olarak, pozitif organizasyonel davranış kapsamında dikkate alınan yapıları, diğer pozitif yönelimli akademik ve uygulamaya dönük yaklaşımlardan ayıran belirleyici kriterler; kurama ve geçerliliği olan araştırmalara dayalı olması, organizasyonel davranış alanında görece benzersiz olması, değişmez karakter eğilimlerin aksine değiştirilebilir ve geliştirilebilir özellikleri içermesi ve bireysel düzeyde iş performansı ve tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olmasıdır.

2.1.2. Psikolojik Sermaye Kavramı

Yukarıda değinilen değerlendirme kriterlerini karşılayan ve pozitif organizasyonel davranış kapsamında ele alınan yapılar umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik olup bu dört yapı bir arada psikolojik sermaye (PsyCap) olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁶.

¹⁵⁴Luthans, “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”, 2002, ss.59.

¹⁵⁵ Fred Luthans, Bruce J. Avolio, James B. Avey, Steven M. Norman, “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, **Personnel Psychology**, Vol.60, No.3, 2007, ss.541-572.

¹⁵⁶James B. Avey, Rebecca J. Reichard, Fred Luthans, Ketan H. Mhatre, “Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.22, No.2, 2011, ss.127-152.

Psikolojik sermaye, zor görevleri üstlenmek ve başarmak için gerekli çabayı göstereceğine dair güven (özyeterlilik), şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu atıf (iyimserlik), hedefe ulaşma azmi ve gerektiğinde hedefe ulaşmak üzere farklı yolları deneyebilmek (umut) ve zorluk ve problemlerle karşılaştığında başarıya ulaşmak üzere dayanma ve kendini toparlayabilme (dayanıklılık) ile karakterize edilen bireyin pozitif psikolojik gelişim durumu olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁷. Psikolojik sermayeye ilişkin bir diğer tanım; bireyin azim, motivasyon ve kararlılıkla çaba sarf etme temelinde, başarı için gerekli koşul ve olasılıklara ilişkin olumlu değerlendirmelerini temsil eden bilişsel yeterlilikleridir¹⁵⁸. Umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık, iş motivasyonu için temel güven faktörleri olarak değerlendirilmektedir¹⁵⁹.

2.1.3. Psikolojik Sermaye Kavramının Teorik Kökenleri

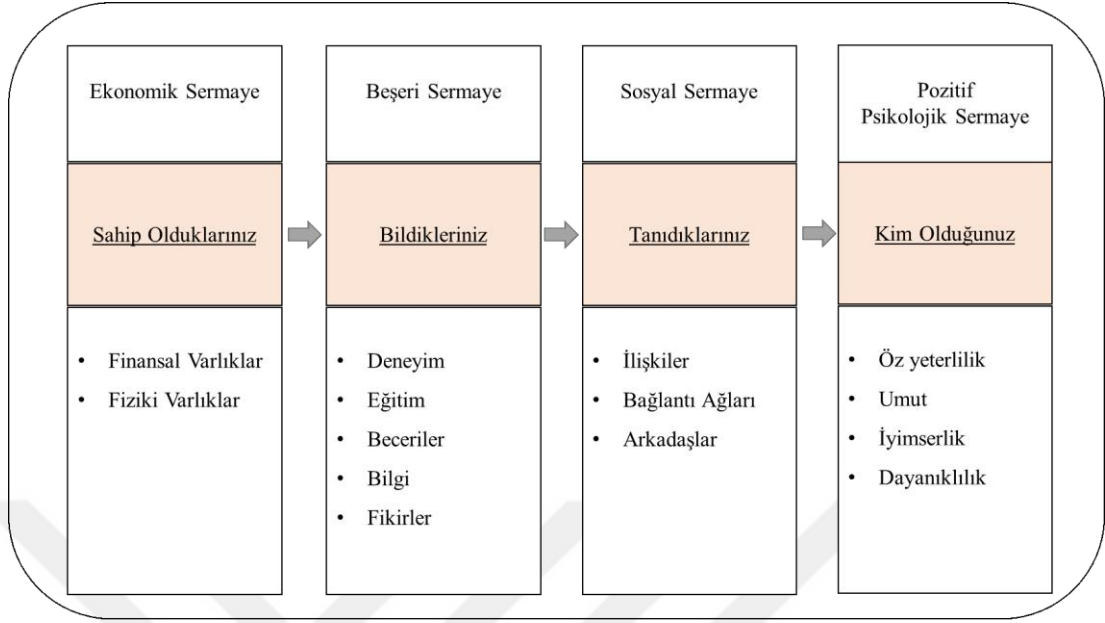
Psikolojik sermaye, diğer sermayenin türleri gibi, belirli bileşenlerden oluşmaktadır. Örneğin, geleneksel sermaye içeriğinde finansal, fiziksel, teknolojik varlıkları, insan sermayesi, açık ve örtük bilgiyi, sosyal sermaye ise ilişki ağları, norm ve değerler ile güven gibi fiziksel olmayan varlıkları içermektedir¹⁶⁰. Psikolojik sermaye ise, pozitif organizasyonel davranış kriterleri ile uyumlu olarak değerlendirilen, umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşmaktadır. Şekil 8’de organizasyonların rekabet edebilirliğine katkıda bulunan sermaye türleri gösterilmektedir:

¹⁵⁷ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, “Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge”, **Oxford University Press**, 2007, ss.3.

¹⁵⁸ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Shannon L. Rawski, “A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation”, **Journal of Organizational Behavior Management**, Vol.31, No.4, 2011, ss.333-350.

¹⁵⁹ Alexander Stajkovic, Fred Luthans, “Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-analysis, and Test of Alternative Models”, **Personnel Psychology**, Vol.56, No.1, 2003, ss.155-194.

¹⁶⁰ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, “Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, **Organizational Dynamics**, Vol.33, No.2, 2004, ss.143-160.



Şekil 8¹⁶¹: Sermaye Türleri

Psikolojik sermaye kavramında sermaye terimi, geleneksel kullanımına ek olarak, entelektüel, sosyal ve kültürel sermaye kavramlarında olduğu üzere, insan kaynağının önemini vurgulamak üzere kullanılmaktadır. Luthans, psikolojik sermaye teriminin, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik yapılar aracılığı ile büyüyen ve gelişen bireysel motivasyonel eğilimleri temsil etmek amacı ile kullandıklarını, psikolojik kaynaklara yapılan yatırım yolu ile mevcut deneyimsel kazanımların yanında gelecekteki kazanç olasılıklarının da artmasının sağlanacağını belirtmektedir¹⁶². Özetle psikolojik sermaye bileşenleri, bireyin deneyimleri aracılığı ile zenginleştğinde değer yaratılmaktadır.

İş dünyasında yaşanan hızlı değişim, teknolojik yenilikler ve deregülasyonlar, fiziksel ve finansal varlıklardan oluşan ekonomik sermayenin, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada yetersiz kalmasına yol açmıştır. Çağın gerektirdiği esnekliğe, yaratıcılığa

¹⁶¹ Fred Luthans, Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans, "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", **Business Horizons**, Vol.47, No.1, 2004, ss.45-50. ss.46

¹⁶² Fred Luthans, Bruce J. Avolio, James B. Avey, Steven M. Norman, "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", **Personnel Psychology**, Vol.60, No.3, 2007, ss.541-572.

ve hıza çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve deneyimleri aracılığı ile ulaşılabilceğı, kısaca beşeri sermayenin başarı ve performans için anahtar faktör olduğunun anlaşılması ile geleneksel ekonomik sermayeye gösterilen ilginin farklı bir alana yöneldiğı izlenmiştir. Beşeri ya da entelektüel sermayenin, kurum strateji ve hedefleri ile uyumlandırılması ile iş çıktıları ve performans arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiye dair farklı pek çok araştırma yürütölmüş, beşeri sermayenin değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez özellikleri ile sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğu gözlemlenmiştir¹⁶³. Organizasyonların rekabet edebilirliğinde insan faktörünü ön plana alan beşeri sermaye başlığında yürütölen araştırma ve çalışmalar, organizasyon bireylerinin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesinin önemini vurgularken, en doğru ve yetenekli adayların işe alımı, işe ve organizasyona bağlılıklarının sağlanması, geliştirilmesi ve elde tutulmasının gerekliliğine işaret etmektedir.

Beşeri sermaye, organizasyonun sahip olduğu bilgiye odaklanan ve ne biliyorsunuz sorusuna cevap arayan bir sermaye türüdür. Sosyal sermaye ise, bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda grup ve kurumlarla bir arada çalışabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁴. Sosyal sermaye, insan faktörüne odaklanması açısından beşeri sermaye ile benzerlikler göstermekle birlikte, daha soyut, ölçömlenmesi daha zor bir sermaye türüdür. Kimleri tanıyorsunuz sorusuna odaklanan sosyal sermaye, organizasyon içinde ve dışında, ilişki ve bağlantı ağlarına ve yakınlıklara yoğunlaşır. Sosyal sermayenin kaynak olarak değerlendirilmesinin nedeni, organizasyonun sosyal ilişkilerinin yapısı ve içeriğı ile ilgilidir. Birey ve grupların kurdukları olumlu ilişkiler aracılığı ile sağlanan bilgi, dayanışma ve yaratılan etki, iş sonuçları ve performansa katkı sağlamaktadır¹⁶⁵.

¹⁶³ Patrick M. Wright, Gary C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", **Journal of Management**, Vol.18, No.2, 1992, ss.295-320.

¹⁶⁴ Francis Fukuyama, "Social Capital and the Global Economy", **Foreign Affairs**, Vol.74, No.5, 1995, ss.89-103.

¹⁶⁵ Paul S. Adler, Seok-Woo Kwon, "Social Capital: Prospects for a New Concept", **Academy of Management Review**, Vol.27, No.1, 2002, ss.17-40.

Beşeri ve sosyal sermayeye ek olarak, insan faktörüne dayalı diğer sermaye türü psikolojik sermayedir. Luthans ve arkadaşlarına göre pozitif psikolojik sermaye kim olduğumuz sorusuna odaklanır, beşeri ve sosyal sermayenin ötesine geçer. Ekonomik sermayeye kıyasla, psikolojik sermaye düşük yatırım maliyeti ile yönetilebilir ve geliştirilebilir. Durumsal özelliklere odaklanması ve bu özelliklere ilişkin etkinliği ve geçerliliği kanıtlanmış geliştirme yöntemlerinin varlığı nedeni ile görece daha az yatırım ve çaba ile geliştirilebilir bir sermaye türüdür¹⁶⁶.

2.1.4. Psikolojik Sermayenin Geliştirilebilirliği

Psikolojik sermaye kavramı, organizasyonel davranış literatüründe pozitif yönelimli diğer yaklaşımlardan, kalıcı ve değiştirilmesi zor kabul edilen yapıların aksine, değiştirilebilir ve geliştirilebilir yapılara odaklanması itibarı ile ayrılmaktadır. Esasen pozitif psikolojik sermaye yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran temel nokta, geliştirilebilme potansiyeli ve performans üzerinde yarattığı etki olarak nitelendirilmektedir.

Psikolojik sermaye kapsamında değerlendirilen kavramların durumsallık özelliği; bir ucunda zeka, yetenek vb. değişmez özelliklerin, diğer ucunda ise ruh hali vb. modları içeren, sürekli değişen özelliklerin yer aldığı bir uzanım üzerindeki yerini tarif etmek üzere bilinçli olarak kullanılmaktadır. Uzanımın uç noktalarından biri zaman içerisinde değişmediği düşünülen saf pozitif kişisel özellikleri, diğer uç noktası ise duygusal durum, keyif, mutluluk, mod ve ruh hali gibi anlık değişebilen özellikleri ifade etmektedir. Psikolojik sermaye içerisinde değerlendirilen durumsal psikolojik

¹⁶⁶ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, “Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, **Organizational Dynamics**, Vol.33, No.2, 2004, ss.143-160.

kaynaklar, gelişime ve değişime açıktır ve uzanımda pozitif durumlar ile tasvir edilen uca yakın olarak ifade edilmektedir¹⁶⁷.

2.1.5.Üst Düzey Yapı/Kavram Olarak Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık olarak adlandırılan dört psikolojik kaynaktan oluşan üst düzey bir yapı olarak tanımlanmaktadır. İçeriğinde yer alan dört psikolojik kaynak; teorik ve kuramsal altyapıya sahip, durumsal ve gelişime açık, performans, tutum ve davranışlar üzerinde olumlu etkisi olan yapılardır. Psikolojik sermaye çok boyutlu bir yapı olup, umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık kaynakları arasında, araştırma sonuçları doğrultusunda tespit edilen yüksek korelasyon değerleri bu yapıların birbirlerinden bağımsız olmadığına, daha merkezi bir yapı altında toplanabileceklerine işaret etmektedir¹⁶⁸.

Psikolojik sermaye bileşenleri olarak değerlendirilen psikolojik kaynakların, bir arada gizil ve bütünsel bir faktör oluşturduğu iddia edilmektedir¹⁶⁹. Bu iddianın teorik temelleri, psikolojik kaynak teorisine dayanmaktadır. Psikolojik kaynak teorisi, umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık gibi bazı psikolojik kavramların, daha üst bir yapının göstergeleri olarak ele alındığında daha anlaşılır hale gelebileceğini belirtmektedir¹⁷⁰.

2.1.6. Psikolojik Sermaye Kapsamında Değerlendirilen Psikolojik Kaynaklar

Psikolojik sermaye kapsamında değerlendirilen umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutları, aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

¹⁶⁷ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, “Emerging Positive Organizational Behavior”, **Journal of Management**, Vol.33, No.3, 2007, ss.321-349.

¹⁶⁸ Stevan E. Hobfoll, “Social and Psychological Resources and Adaptation”, **Review of General Psychology**, Vol.6, No.4, 2002, ss.307-324.

¹⁶⁹ James B. Avey, Jaime L. Patera, Bradley J. West, “The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.13, No.2, 2006, ss.42-60.

¹⁷⁰ Stevan E. Hobfoll, “Social and Psychological Resources and Adaptation”, **Review of General Psychology**, Vol.6, No.4, 2002, ss.307-324.

2.1.6.1.Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı, Bandura'nın bireyin davranışlarının, çevrenin ve bilişsel faktörlerin yüksek derecede birbiriyle ilişkili olduğunu öne süren sosyal bilişsel teorisinin önemli bir parçasıdır. Bandura öz yeterlilik kavramını; kişinin olası durumları organize etmesini ve yönetmesini sağlayacak yeteneklerine olan inancı olarak tanımlamakta, bu inancın yalnızca eyleme geçme, yoğun çaba sarf etme ve zorluklarla mücadele etme azmini değil, kişinin hedef belirleme sürecini de etkilediğini belirtmektedir¹⁷¹.

Psikolojik sermayenin bir bileşeni olarak öz yeterlilik; bireyin belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarı ile yerine getirmek için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranışları harekete geçirmek için gerekli yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır¹⁷².

Psikolojik sermaye boyutlarının bütünü durumsal olup, değiştirilebilir ve geliştirilebilir özelliktedir. Öz yeterlilik, belirli durum ya da görevlerle ilgili bilişsel işaret eder, durumsaldır, belirli bir alana odaklıdır. Bu özellikleri ile, değişmez ve stabil kişilik eğilimlerinden biri olarak değerlendirilen genel öz yeterlilik kavramından farklıdır¹⁷³.

Öz yeterliliği yüksek bireyleri diğerlerinden ayıran, bağımsız davranmalarını ve yüksek performans sergilemelerini sağlayan beş karakteristik özellik aşağıda yer almaktadır:¹⁷⁴

¹⁷¹ Birgit Schyns, "The Influence Of Occupational Self-Efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change", **Journal of Career Development**, Vol.30, No.4, 2004, ss.247-261.

¹⁷² Alexander Stajkovic, Fred Luthans, "Self-efficacy and Work-related Performance: A Meta-analysis", **Psychological Bulletin**, Vol.124, No.2, 1998, ss.240-261.

¹⁷³ Luthans, Youssef, Avolio, "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", **Oxford University Press**, 2007, ss.36.

¹⁷⁴ Luthans, Youssef, Avolio, "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", **Oxford University Press**, 2007, ss.38.

1. Kendileri için yüksek hedefler belirler, zorlu görevleri bilinçli olarak seçerler.
2. Mücadele gerektiren durumları olumlu bir biçimde karşılarlar.
3. İçsel motivasyonları yüksektir.
4. Hedeflerine ulaşmak için gereken çabayı sarf ederler.
5. Problem ve engeller karşısında azim ve kararlılıkla hareket ederler.

Bireyin öz yeterlilik algısını şekillendiren dört bilgi kaynağı; uzmanlık deneyimleri, modelleme, sosyal ikna, duygusal ve fizyolojik olarak uygunluktur. Bu alanlarda uygulanacak yöntemler vasıtası ile öz yeterlilik inancı geliştirilebilir ve yönlendirilebilir¹⁷⁵.

Uzmanlık deneyimi, çalışanın işi ile ilgili uzmanlık deneyimlerini içermektedir¹⁷⁶. Çalışanlar, karmaşık görevleri tamamladıklarında ya da daha fazla sorumluluk aldıklarında öz yeterliliklerini test etme imkanı bulurlar. Karmaşıklık ve sorumluluk derecesi adım adım artan ve beceri geliştirme eğitimleri ile desteklenen görevler başarıldıkça, çalışan kendini daha yeterli ve dolayısı ile güçlendirilmiş hissedecektir.

Çalışanın öz yeterliliğini artıran bilgi kaynaklarından ikincisi modellemedir. Çalışan başarılı iş arkadaşlarını ve yöneticilerini modelleyerek öz yeterliliğine olan inancını artırır. Modelleme yolu ile çalışan dolaylı deneyimler edinir, başkalarını başarıyla faaliyetlerini yerine getirirken gözlemleyerek, kendi performansını gözlemlerinden öğrendikleriyle geliştirebileceği beklentisi oluşturur¹⁷⁷.

Öz yeterlilik ile ilgili bilgi kaynaklarının üçüncüsü sosyal iknadır. Çalışan cesaretlendirme, sözlü geri bildirim ve diğer yöntemlerle belirli bir konu ile ilgili

¹⁷⁵ Luthans, Youssef, Avolio, “Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge”, **Oxford University Press**, 2007, ss.43.

¹⁷⁶ Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **Academy of Management Review**, Vol.13, No.3, 1988, ss.471-482.

¹⁷⁷ Marilyn E. Gist, Terence R. Mitchell “Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability”, **Academy of Management Review**, Vol.17, No.2, 1992, ss.183-211.

yeterli olduğuna ikna edilebilir. Çalışma ortamında iş arkadaşları ve yöneticiler çalışanı yetenekleri ile ilgili ikna edebilecek kaynaklardır¹⁷⁸.

Son bilgi kaynağı fizyolojik ve duygusal durumlar olup, belli görevlerle ilgili öz yeterlilik algılarını etkilemektedir. Görevlere karşı geliştirilen endişe gibi duygusal tepkiler, işi tamamlayabilme yeteneği konusunda negatif algılara sebebiyet verebilmektedir. Çalışanın işyerinde ve özel hayatında stres, korku ve kaygı gibi duygular nedeni ile öz yeterlilik algısı azalır, bu tür güçlü olumsuz duygu durumlarında olmayan çalışanlar kendilerini daha yetkin hisseder. Diğer bir deyişle, çalışanlara duygusal destek ve güven dolu, destekleyici bir ortam sağlayan güçlendirme uygulamaları, öz yeterlilik algısını güçlendirecektir. Buna ek olarak, iş ile ilgili stres, kaygı ve gerilimin, yönetici tarafından çalışanın rolünün net bir biçimde tanımlanması, aşırı bilgi yükünün azaltılması ve teknik destek sağlanması ile azalabileceği belirtilmektedir¹⁷⁹.

Literatür incelendiğinde öz yeterlilik ve iş performansı arasındaki ilişkilerin araştırıldığı pek çok farklı çalışmaya rastlanmaktadır. 114 çalışmayı kapsayan bir meta analizde¹⁸⁰, öz yeterlilik ve iş performansı arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ilişki bulunmuştur. Araştırmada öz yeterlilik ve iş performansı arasındaki ilişki, hedef belirleme, geri bildirim, iş tatmini, 5 faktör kişilik kuramının sorumluluk boyutu, transformasyonel liderlik ile performans arasında bulunan ilişkilerden daha güçlü olarak tespit edilmiştir.

¹⁷⁸ Schyns, “The Influence Of Occupational Self-Efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change”, 2004, ss.247-261.

¹⁷⁹ Conger, Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, 1988, ss.471-482.

¹⁸⁰ Stajkovic, Luthans, “Self-efficacy and Work-related Performance: A Meta-analysis”, 1998, ss.240-261.

2.1.6.2.Umut

Umut kavramı, pozitif psikoloji akımı içerisinde öz yeterlilik kavramı gibi zengin bir kuramsal altyapıya sahip bulunmamaktadır¹⁸¹. Alanın en önemli ve bilinen teorisyenlerinden Snyder, umut kavramını birbirleri ile bağlantılı irade ya da istek gücü (agency) ve amaca ulaştıracak yollar (pathways) olmak üzere iki unsurla açıklamıştır¹⁸². Umut; arzu edilen şeye sahip olunabileceğine ilişkin beklenti ile birleşen istektir, hedefe yönelik irade ve hedefe ulaştıracak yolların birbirleri ile etkileşimine dayalı olumlu motivasyon durumunu ifade eder. Umut düzeyi yüksek birey, gerçekçi ve zorlayıcı hedefler belirleme kapasitesine sahiptir ve hedefe ulaşmak üzere içselleştirilmiş kontrol, enerji ve kararlılık sergiler. İrade ve istek gücü ile ifade edilmek istenen içselleştirilmiş kontrol, enerji ve kararlılıktır¹⁸³.

Umut kavramının tanımlanırken irade ve istek gücüne daha fazla atıfta bulunulduğu, eşdeğer olmasına rağmen amaca ulaştıracak yollar boyutunun ihmal edildiği izlenmektedir. Esasen amaca ulaştıracak yollar bileşeni bireyin mevcut yolların engellenmesi durumunda alternatif yol üretebilme kapasitesine, hedefe ulaştıracak plan geliştirme algısına işaret etmektedir¹⁸⁴. Bu bağlamda umut kavramı, hedefe dönük irade ve yollardan oluşan iki yönlü ve tekrarlayan bir süreci vurgular.

Amaca ulaştıran yol ve irade ya da istek gücü, iki yönlü ve tekrarlı bir süreç olup birbirleri ile etkileşim içerisinde. Bireyin irade ve kararlılığı, amaca ulaştıracak farklı yolları arama motivasyonunu artırır, alternatif yol üretebilme becerisi ve

¹⁸¹ Luthans, Youssef, Avolio, "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", **Oxford University Press**, 2007, ss.66.

¹⁸² Charles R. Snyder, Cheri Harris, John R. Anderson, Sharon A. Holleran, Lori M. Irving, Sandra T. Sigmon, Lauren Yoshinobu, June Gibb, Charyle Langelles, Pat Harney, "The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.60, No.4, 1991, ss. 570.

¹⁸³ C. Richard Snyder, Stephen S. Ilardi, Jen Cheavens, Scott T. Michael, Laura Yamhure, Susie Sympson, "The Role of Hope in Cognitive-Behavior Therapies", **Cognitive Therapy and Research**, Vol.24, No.6, 2000, ss.747-762.

¹⁸⁴ C. Richard Snyder, "Conceptualizing, Measuring, and Nurturing Hope", **Journal of Counseling & Development**, Vol.73, No.3, 1995, ss.355-360.

yaratıcılığı da bireyin enerjisini ve olaylar üzerinde kontrol sahibi olduğu algısını güçlendirir, bütünsel olarak bu durum umudu güçlendirir¹⁸⁵.

Akademik başarı, fiziksel ve ruhsal sağlık, iyilik hali gibi alanlarla umut arasındaki ilişkilerin araştırıldığı farklı çalışmalar mevcuttur. Umut kavramının performans üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmaların sayısı fazla olmamakla birlikte, son dönemlerde bu alana ilginin yoğunlaştığı görülmektedir¹⁸⁶. Satış ve sigorta sektöründe umut düzeyi yüksek çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu, umut düzeyi yüksek yöneticilerin işle ilgili problemlere daha etkin çözümler üretebildiği tespit edilmiştir¹⁸⁷. Umut düzeyi ile iş performansı ve karlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkilere dair çalışmalar da bulunmaktadır¹⁸⁸. 133 araştırmayı kapsayan bir meta analizde¹⁸⁹, umut düzeyi ile iş performansı, organizasyonel bağlılık, iş tatmini ve iyilik hali arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Psikolojik sermayenin umut boyutu da, diğer boyutlar gibi değiştirilebilir ve geliştirilebilir özellikte olup, Luthans ve arkadaşları, umut düzeyinin yükseltilmesine ilişkin stratejiler ortaya koymuştur¹⁹⁰. Uzun vadeli, zorlayıcı, geliştirici ve gerçekleştirilebilir hedef belirleme, hedeflerin koordinasyon ve entegrasyonunu sağlama ve senaryo planlama, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, ödüllendirme süreçlerinin belirlenmesi, çalışanların sorumluluk ve inisiyatif almasını

¹⁸⁵ C. Richard Snyder, "Hope Theory: Rainbows in the Mind", **Psychological Inquiry**, Vol.13, No.4, 2002, ss.249-275.

¹⁸⁶ Luthans, Youssef, Avolio, "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", **Oxford University Press**, 2007, ss.67.

¹⁸⁷ Suzanne J. Peterson, Kristin Byron, "Exploring the Role of Hope in Job Performance: Results from Four Studies", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.29, No.6, 2008, ss.785-803.

¹⁸⁸ Luthans, Avolio, Walumbwa, Li, "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance", 2005, ss.249-271 ; Suzanne J. Peterson, Fred Luthans, "The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.1, 2003, ss.26-31.

¹⁸⁹ Rebecca Reichard, James B. Avey, Shane Lopez, Maren Dollwet, "Having the Will and Finding the Way: A Review and Meta-analysis of Hope at Work", **The Journal of Positive Psychology**, Vol.8, No.4, 2013, ss.292-304.

¹⁹⁰ Luthans, Youssef, Avolio, "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", **Oxford University Press**, 2007, ss.69.

teşvik eden yalın organizasyon yapıları, açık ve şeffaf iletişim kanalları ile çalışan güçlendirme uygulamaları bu stratejiler arasındadır.

2.1.6.3.İyimserlik

İyimserlik kavramı, gündelik diyalogların içerisinde sıklıkla yer bulan ve kökleri klinik psikolojiye uzanan bir kavramdır¹⁹¹. Yüzeyde umut, iyimserlik ve özgüven, benzer olarak algılanan ve birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olmakla birlikte, kuramsal ve ampirik çalışmalarda birbirlerinden bağımsız ve ayırt edici geçerlilikleri olan kavramlar oldukları kanıtlanmıştır¹⁹². İyimserlik, bireyin gelecekte karşılaşma olasılığı bulunan olayların, olumlu ve arzu edilir sonuçlar olmasına ilişkin beklentileri olarak ta tanımlanmaktadır. Bununla birlikte iyimserlik bireyin geçmiş, şimdi ve geleceğe ilişkin olumlu ve olumsuz tüm durumları ve olayları açıklarken kullandığı atıf sürecini de ifade etmektedir¹⁹³. Bireyin yaşadığı talihsizlikleri, başarısızlıklarını ve kötü durumları ne ile ilişkilendirdiği, gerekçelendirirken neye atıfta bulunduğu ile bağlantılandırılmaktadır.

Seligman optimizmi; olumlu olayları kişisel, kalıcı ve genel, olumsuz olay ve durumları dışsal, geçici ve duruma özel olarak açıklayan atıf tarzı olarak tanımlamaktadır¹⁹⁴. Birey yaşadığı olumlu olay ve durumların kendisinden kaynaklandığına, kalıcılık arz ettiğine ve mevcut durum haricinde farklı alanları da kapsayacağına ilişkin algıya sahiptir. Kötümser yaklaşım başarının olumlu etkilerini zayıflatan, başarısızlıkların yıkıcı etkisini güçlendiren bir tarzda hareket eder.

Psikolojik sermayenin bir bileşeni olarak iyimserlik gerçekçi ve esnektir; öğrenilebilir, geçmişten hoşnut olmayı, şimdiki duruma şükür etmeyi ve geleceğe dair fırsatları

¹⁹¹ Martin E. Seligman, “Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life”, Vintage, 2011.

¹⁹² Milan Larson, Fred Luthans, “Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.13, No.1, 2006, ss.45-62.

¹⁹³ Luthans, Youssef, Avolio, “Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge”, **Oxford University Press**, 2007, ss.91.

¹⁹⁴ Martin E. Seligman, “Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life”, Vintage, 2011.

araştırmayı içeren, kabul edilmiş bilişsel araç ve yaklaşımlar kullanılarak geliştirilebilir¹⁹⁵.

Psikolojik sermayenin diğer boyutları gibi iyimserlik te durumsallık arz etmektedir. Öğrenilmiş iyimserlik alanında yürütülen çalışmalarda, iyimserliğin durumsallık özelliği teorik ve ampirik olarak kanıtlamıştır. Sigorta sektöründe yapılan bir araştırmanın bulguları, iyimserlik düzeyi yüksek satış temsilcilerinin daha az iyimser olanlara kıyasla, satış performanslarının belirgin biçimde yüksek ve daha sadık çalışanlar oldukları yönündedir. Farklı çalışmalarda iyimserlerin akademik, atletik, iş ve okul başarılarının daha yüksek olduğunu ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır¹⁹⁶. Literatürde ayrıca liderin iyimserlik düzeyinin çalışanların iş tatmini, stres düzeyleri ve sadakatleri üzerinde yarattığı olumlu etkiye dair araştırmalar bulunmaktadır¹⁹⁷.

Organizasyonda iyimserliğin yaygınlaştırılması için, etkili sosyal bağlantılar ve sosyal destek ağları, mentorluk, koçluk, rol modellemesi, takım çalışması, sosyal organizasyonlar ve işyerindeki arkadaşlıkların teşvik edilmesi, önerilen yöntemlerden bazılarıdır¹⁹⁸. Bu yöntemlere ek olarak, koşullu ödüllendirme, yapıcı geri bildirim ve takdir etme davranışlarının da, olumlu davranışları motive etmenin yanında, kötümser çalışanların olumsuz inanç ve tutumları ile mücadele alanında etkili olduğu görülmektedir.

¹⁹⁵ Fred Luthans, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, Gwendolyn M. Combs, "Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.3, 2006, ss.387-393.

¹⁹⁶ Larson, Luthans, "Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes", 2006, ss.45-62.

¹⁹⁷ Connie R. Wanberg, "Antecedents and Outcomes of Coping Behaviors Among Unemployed and Reemployed Individuals", **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.5, 1997, ss.731-744.

¹⁹⁸ Luthans, Youssef, Avolio, "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", **Oxford University Press**, 2007, ss.106.

2.1.6.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık, bireyin herhangi bir başarısızlık ya da engellenmişlik durumunda hızla toparlanmasına ve ilk formuna dönebilmesine olanak tanıyan, uyum sağlama sistemidir¹⁹⁹. Zorluklar karşısında bireyin eski durumuna dönmesine, daha etkili başa çıkma mekanizmaları geliştirmesine ve ilerlemesine yardımcı olan bir psikolojik kapasite olarak ta tanımlanan dayanıklılık, bireyin eski durumuna dönmesinde, toparlanmasında ve daha etkili bir başa çıkma kapasitesine sahip olmasında, büyümesinde, gelişmesinde ve ilerleyişinde yardımcı olan bir özelliktir²⁰⁰.

Dayanıklılık kavramının kökenleri klinik psikoloji alanında çocuklar üzerinde yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Pozitif organizasyonel davranış kapsamında dayanıklılık; zorluk, belirsizlik, başarısızlık yanında ilerleme, artan sorumluluk ve olumlu değişimler karşısında bireyin ilk durumuna ya da daha uygun bir duruma dönebilmesini sağlayan pozitif psikolojik yeterlilik olarak tanımlanmaktadır²⁰¹. İş hayatında dayanıklılık, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz gelişme ve değişimlere, tekrar denge haline geçmenin ötesinde, yüksek motivasyonla daha uygun bir duruma geçerek uyum sağlaması olarak ifade edilebilir²⁰². Bu noktada kavramın, zorluklar karşısında dayanma, direnme ve toparlanıp eski haline dönebilme anlamının, gerektiğinde değişim, dönüşüm ve başkalaşım anlamını da içermeye başladığı görülmektedir²⁰³. Dayanıklılığı yüksek bireylerin ortak özellikleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir²⁰⁴:

¹⁹⁹ Ann S. Masten, “Ordinary Magic: Resilience Processes in Development”, **American Psychologist**, Vol.56, No.3, 2001, ss.227-238.

²⁰⁰ Merve Gerçek, Dilek Yılmaz Börekçi, “Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans (Yine/Yenilenme) Kapasitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Vol.9, No.3, 2017, ss.149-176.

²⁰¹ Luthans, “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”, 2002, ss.702.

²⁰² Glenn E. Richardson, Philip J. Waite, “Mental Health Promotion Through Resilience and Resiliency Education”, **International Journal of Emergency Mental Health**, Vol.4, No.1, 2002, ss.65-76.

²⁰³ Dilek Yılmaz Börekçi, Merve Gerçek, ““Resilience” Kavramının Sosyal Bilimlerde Türkçe Kullanımları Bağlamında Değerlendirilmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 30, 2018, ss.41-51.

²⁰⁴ Diane Coutu, “How Resilience Works”, **Harvard Business Review**, Vol.80, No.5, 2002, ss.46-56.

- a-) Gerçekliği olduğu gibi kabul etmek,
- b-) Hayatın anlamlılığına dair değerlerle desteklenmiş inanç,
- c-) Önemli değişimler karşısında şaşırtıcı düzeyde doğaçlama ve uyum sağlama yeteneği

Dayanıklılık ile iş performansı, iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve sosyal sermaye arasındaki ilişkilere dönük pek çok farklı çalışma bulunmaktadır²⁰⁵. Luthans ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışan performansı ile dayanıklılık düzeyi arasındaki ilişkinin, performans ile umut ve iyimserlik düzeyi arasındaki ilişkilere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir²⁰⁶. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren IBT firmasının küçülme kararının ardından, çeşitli zorluklarla mücadele eden 13.000 çalışan üzerinde yapılan araştırmada²⁰⁷, çalışanların üçte ikisinin küçülmeden kaynaklanan nedenlerle performans, liderlik ve sağlık problemleri yaşadığı, kalan üçte birinin benzer stres ve zorluklara rağmen ayakta kalabildiği, dayanıklılık düzeyi yüksek bu çalışan grubunun sağlık, mutluluk ve performans düzeylerini korudukları hatta geçmişe nazaran işleri ile ilgili daha istekli ve coşkulu oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu, umut, iyimserlik ve öz yeterlilik boyutları ile benzer biçimde dinamik olup, değiştirilebilir ve geliştirilebilir özelliktedir. Dayanıklılığı diğer boyutlardan farklılaştıran özelliği, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut kapasitelerine oranla daha reaktif olup, bireyin değişim, güçlük ve belirsizlik ile karşı karşıya kalması durumunda ortaya çıkmasıdır²⁰⁸.

²⁰⁵ Luthans, Youssef, Avolio, "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", **Oxford University Press**, 2007, ss.122.

²⁰⁶ Luthans, Avolio, Walumbwa, Li, "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance", 2005, ss.249-271.

²⁰⁷ Larson, Luthans, "Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes", 2006, ss.45-62.

²⁰⁸ Jack Block, Adam M. Kremen, "IQ and Ego-resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.70, No.2, 1996, ss.349-361.

İş hayatında çalışanlara dayanıklılığın öğretilmesi, kazandırılması ve var olan kapasitelerinin güçlendirilmesi için organizasyonların entelektüel, sosyal ve diğer psikolojik sermaye kapasitelerine yatırım yapması, eğitim ve geliştirme programları ile çalışanların desteklenmesinin faydalı olacağı ifade edilmektedir²⁰⁹.

2.1.7. Psikolojik Sermayenin İş Sonuçlarına Etkisi

Psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, geleceğe dair olumlu beklentilere sahip olmanın yanında, karşılaşılabilecekleri zorluklarla mücadele edebileceklerine ve yenebileceklerine dair inançlıdır²¹⁰. Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çalışanların, olumlu psikolojik durumları, daha fazla çaba sarf etmelerine ve daha etkin performans göstermelerine dolayısı ile daha yüksek iş tatmini deneyimlemelerine yol açmaktadır.

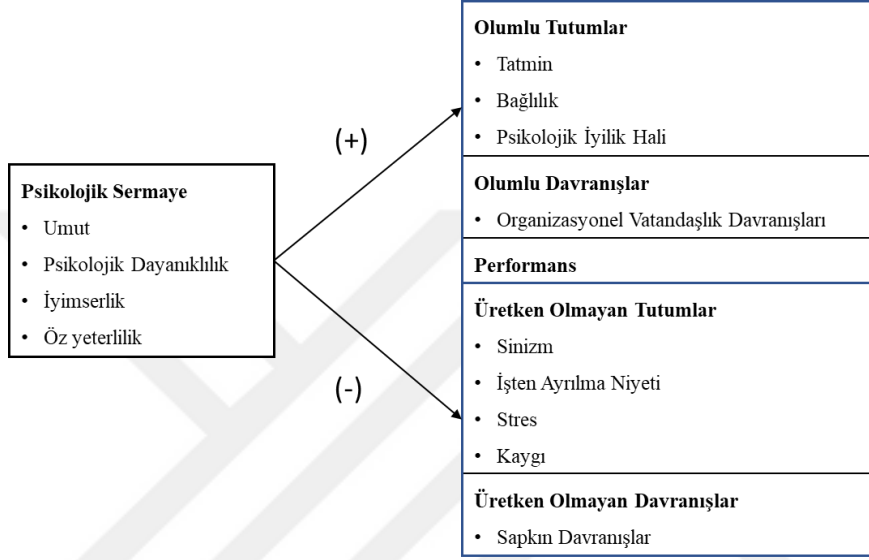
Psikolojik sermayenin, çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde, kavramın, organizasyonel vatandaşlık davranışları, performans ve üretken olmayan davranışlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Avey ve arkadaşları tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasında, psikolojik sermaye kavramı ile ilişkilendirilen tutum ve davranışlar; olumlu iş tutumları ve iş davranışları, üretken olmayan iş tutumları ve iş davranışları ile performans olmak üzere beş farklı grupta değerlendirilmiştir. Bu meta analize dahil edilen araştırmalar, psikolojik sermayeyi, alt boyutlarından bağımsız üst düzey bir yapı kavram olarak ele alan çalışmalardır. Zira, psikolojik sermaye, üst düzey bir yapı olarak, performans ve iş tatmini üzerinde, umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık alt boyutlarından daha büyük etkiye sahiptir²¹¹. Arzu edilen tutum ve davranışların, çalışanların sahip oldukları yüksek psikolojik sermaye düzeyinin neden olduğu olumlu duygulanımlar aracılığı ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

²⁰⁹ Luthans, Youssef, Avolio, “Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge”, **Oxford University Press**, 2007, ss.124.

²¹⁰ Alexander Newman, Deniz Uçbaşaran, Fei Zhu, Giles Hirst, “Psychological Capital: A Review and Synthesis”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.35, No.S1, 2014, ss.120-138.

²¹¹ Fred Luthans, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Suzanne J. Peterson, “The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.21, No.1, 2010, ss.41-67.

Araştırmacılar tarafından kapsamlı literatür taraması doğrultusunda geliştirilen ve psikolojik sermayenin iş sonuçlarına etkilerini gösteren model Şekil 9'da yer almaktadır.



Şekil 9²¹²: Psikolojik Sermayenin İş Sonuçlarına Etkileri

Şekil incelendiğinde, olumlu iş tutumları grubunda ele alınan tutumlar; iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve psikolojik iyilik hali, olumlu iş davranışları grubunda ele alınan davranışlar; organizasyonel vatandaşlık davranışları, üretken olmayan iş tutumları grubunda; sinizm, işten ayrılma niyeti, stres ve kaygı, üretken olmayan iş davranışları grubunda ise sapkın davranışlardır.

Psikolojik sermayenin, bireysel düzeyde çalışan davranışlarına etkisinin yanında, takım düzeyinde takım performansına, tatminine, bağlılığına ve yaratıcılığına;

²¹² James B. Avey, J. B., Rebecca J. Reichard, Fred Luthans, Ketan H. Mhatre, “Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.22, No.2, 2011, ss.127-152

organizasyon düzeyinde de kurum performansı, yaratıcılığı ve büyümesine olumlu etkilerine ilişkin araştırmalar bulunmaktadır.

Bireysel düzeyde, psikolojik sermayenin organizasyonel bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkileri olduğuna işaret eden çalışmaların²¹³ yanısıra, aracı etkilerinin araştırıldığı çalışmalar da bulunmaktadır. Destekleyici organizasyon iklimi ve performans arasındaki ilişkide, psikolojik sermayenin aracı etkisini araştırıldığı bir çalışmada²¹⁴, çalışanların; iş arkadaşları, yöneticileri ve diğer departmanlardan, işlerini daha etkin bir biçimde yapmak üzere aldıkları desteğe ilişkin algıları ile performansları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı etkisi tespit edilmiştir.

Bu tez kapsamında ele alınan iş tutum ve davranışları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olarak sınırlandırılmış, psikolojik sermaye kavramı da alt boyutlarından bağımsız olarak üst düzey bir yapı kavramı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, psikolojik sermayenin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine ilişkin literatürde yapılan çalışmaların bir bölümüne, Tablo 3' te yer verilmiştir:

²¹³Larson, Luthans, "Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes", 2006, ss.45-62.; Fred Luthans, James B. Avey, Jaime L. Patera, "Experimental Analysis of a Web-based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital", **Academy of Management Learning & Education**, Vol.7, No.2, 2008, ss.209-221.; Linn Van Dyne, Jon L. Pierce, "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No.4, 2004, ss.439-459.

²¹⁴ Fred Luthans, Steven M. Norman, Bruce J. Avolio, James B. Avey, "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate—Employee Performance Relationship", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.29, No.2, 2008, ss.219-238.

Tablo 3: Psikolojik Sermaye ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ile İlgili Araştırmalar

Kaynak Eser	Araştırma	Psikolojik Sermaye ile Bağlantılı Bulgular
Luthans, Avolio, Avey, Norman (2007) “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”	Psikolojik sermayenin, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik boyutlarının ayrı ayrı ve üst düzey yapı olarak iş performansı ve tatmin üzerindeki etkilerinin, iki farklı çalışmada araştırılmıştır.	Psikolojik sermayenin dört boyutunun her birinin ve üst düzey yapı olarak psikolojik sermayenin, iş performansı ve tatmin ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu, üst düzey yapının, performans ve tatminini açıklama gücünün, dört boyutlu ikincil yapıdan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Avey, Hughes, Norman, Luthans (2008) “Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity”	Araştırmanın amacı, transformasyonel liderlik ve psikolojik sermaye ile çalışanların olumsuz tutumları arasındaki ilişkilerde, personel güçlendirmenin aracı rolüne ilişkin kavramsal bir modelin oluşturulması ve test edilmesidir.	Araştırma sonucunda, transformasyonel liderlik ve psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde, personel güçlendirmenin aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Avey, Luthans, Jensen (2009) “Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover”	Çalışanın psikolojik sermayesinin, iş stresinin yönetimindeki rolünü belirlemeyi hedefleyen araştırma farklı sektörlerden toplam 416 çalışan ile gerçekleştirilmiştir.	Araştırma sonucunda, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile algılanan iş stresi semptomları, işten ayrılma niyeti ve iş arama davranışları arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur.
Avey, Luthans, Youssef (2010) “The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors”	Araştırmanın amacı, psikolojik sermaye ile organizasyonel vatandaşlık, sinizm, işten ayrılma niyeti ve olumsuz iş davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir.	Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ile rol ötesi davranışlar arasında pozitif, sinizm, işten ayrılma niyeti ve olumsuz iş davranışları arasında negatif anlamlı ilişki bulunmuştur.
Avey, Wernsing, Luthans (2008) “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of	Çalışanların pozitif tutum ve davranışlarının, organizasyonel değişim sürecindeki etkilerinin araştırılmasını hedefleyen çalışma,	Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların psikolojik sermayeleri ile olumlu duyguları arasında pozitif ilişki vardır. Pozitif duygular da, bağlılık ve organizasyonel

Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors”	toplam 132 çalışan ile gerçekleştirilmiştir.	vatandaşlık davranışları ile pozitif, sinizm ve sapkın davranışlar ile negatif ilişkilidir.
Larson, Luthans (2006) “Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes”	Araştırmanın amacı, psikolojik sermayenin, olumlu çalışan tutumları üzerindeki etkilerini incelemektir.	Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile iş tatmini ve organizasyonel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.
Luthans, Norman, Avolio, Avey (2008) “The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate - Employee Performance Relationship”	Araştırma, destekleyici organizasyonel iklim ile çalışan davranışları arasındaki ilişkide, psikolojik sermayenin aracı etkisini incelemektedir.	Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sermaye ile organizasyonel bağlılık, iş tatmini ve çalışan performansı arasında, destekleyici organizasyonel iklim ile iş tatmini ve bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

2.2.İş Tatmini

İş tatmini, yönetim literatüründe yaygın bir biçimde incelenen kavramlardan biridir. Kavramın yoğun olarak araştırılması ve temel dinamiklerinin anlaşılması çabasının ardında, organizasyona ve çalışanlara sağladığı faydalar bulunmaktadır. Yüksek iş tatmini, organizasyonel düzeyde, üretkenlik, verimlilik ve bağlılığı artıran, devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarını azaltan etkiye sahiptir. Birey düzeyinde ise iş tatmini yüksek çalışanların, psikolojik ve fiziksel olarak daha iyi durumda oldukları bilinmektedir²¹⁵.

2.2.1.İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı, bireyin işine ve işin farklı boyutlarına karşı tutumu, diğer bir deyişle işe karşı genel tutumu olarak tanımlanmakla birlikte, ilgili yazın incelendiğinde kavrama ilişkin pek çok farklı tanıma rastlanmaktadır. İş tatmini, bireyin işine ve iş deneyimlerine ilişkin değerlendirmelerinden kaynaklanan pozitif veya keyif verici duygu durumu olarak tanımlanmaktadır²¹⁶. Tanım incelendiğinde, kavramın hem duygusal hem de bilişsel bir boyut içerdiği görülmektedir²¹⁷. Birey önce mevcut duruma ilişkin bilişsel değerlendirmeler yapmakta, düşünceleri duygulanımına neden olmaktadır. Dolayısı ile düşünce ve duygu boyutları birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. İşin özelliklerinin birey için önemli olan nitelikleri taşıması durumunda ortaya çıkan doyum²¹⁸, bireyin işinden hoşlanma düzeyi²¹⁹, kişinin işine karşı hissettiği olumlu duygular, bireyin yaptığı işe ilişkin duyguları, iş hakkındaki

²¹⁵ Mark C. Ellickson, Kay Logsdon, “Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees”, **State and Local Government Review**, Vol. 33, No. 3, 2001, ss.173–184. ss.173

²¹⁶ Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 1976 ; Olga Epitropaki, Robin Martin, “LMX and Work Attitudes”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Oxford University Press, 2015, ss.140.

²¹⁷ Lise M. Saari, Timothy A. Judge, “Employee Attitudes and Job Satisfaction”, **Human Resource Management**, Vol.43, No.4, 2004, ss.395-407.

²¹⁸ Richard T. Fisher, “Role Stress, The Type A Behavior Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance”, **Behavioral Research in Accounting**, Vol.13, No.1, 2001, ss.143-170.

²¹⁹ Augustine O. Agho, James L. Price, Charles W. Mueller, “Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.65, No.3, 1992, ss.185-195.

olumlu ve olumsuz hislerinin düzeyi²²⁰, kavrama ilişkin diğer tanımlardan bir bölümüdür.

İş tatmini kavramı, işin farklı boyutlarından (görev içeriği, yönetici, ücret, terfi fırsatları, çalışma koşulları vb.) duyulan tatmin düzeylerini içeren global bir kavram olarak değerlendiren yaklaşıma göre ise, işle ilintili içsel ve dışsal özelliklerden kaynaklanan pozitif duygusal yönelim olarak tanımlanmaktadır²²¹.

2.2.2.İş Tatmininin Öncülleri

İlgili yazın incelendiğinde iş tatmini kavramının öncüllerini açıklamayı hedefleyen farklı teori ve modeller olduğu izlenmektedir. Bu modellerden biri, Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen, görev özelliklerinin çalışan tutumları ile bağlantısına odaklanan ve temel görev özelliklerini kullanarak işlerin etkin tasarlanmasını öneren “iş özellikleri” modelidir²²². Modelde iş özelliklerinin beş temel boyutu özerklik, geri bildirim, iş çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığı olarak tanımlanmıştır.

İş özellikleri yaklaşımı, bireyin performansı ve iş tatminini artırmak üzere, iş zenginleştirme yaklaşımının kullanılması gerektiğini ifade etmektedir²²³. İş zenginleştirme çalışana, bireysel başarı, tanınma ve ilerleme için daha geniş bir çerçeve ve fırsatlar sunarak, performans ve iş tatmininin artışına neden olmaktadır. İş özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili bir meta analizde, belirlenen kriterlere uygun 28 çalışma incelenmiş, iş özellikleri indeksi ile iş tatmini arasındaki ilişki katsayısını 0,39 olarak bulmuşlardır. Bu meta analizde iş tatmini ile iş özelliklerinin

²²⁰Jassem Abdulla, Ramdane Djebarni, Kamel Mellahi, “Determinants of Job Satisfaction in the UAE: A Case Study of the Dubai Police”, **Personnel Review**, Vol.40, No.1, 2011, ss.126-146.

²²¹ Chris W. Clegg, Toby D. Wall, “A Note on Some New Scales for Measuring Aspects of Psychological Well-being at Work”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.54, No.3, 1981, ss.221-225.

²²² J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, “Development of the Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No.2, 1975, ss.159-170.

²²³ Brian T. Loher, Raymond A. Noe, Nancy L. Moeller, Michael P. Fitzgerald, “A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.70, No.2, 1985, ss.280-289.

özerklik boyutu arasında diğer boyutlarla kıyaslandığında daha güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile bireyin işini yapma biçimi ve zamanlamasına ilişkin özgürlüğünün, iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

İş tatminini, bireyin işi ile ilgili bilişsel değerlendirmelerine dayandıran yaklaşımların yanında, iş ortamında ruh hali ve duyguların, bireyin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu savunan yaklaşımlar da bulunmaktadır. Fisher, olumlu ve olumsuz duyguların her birinin bireyin genel iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunduğunu, çalışan duygularının genel tatmin düzeyindeki değişikliği açıklamada, işin farklı boyutlarından daha etkili olduğunu belirtmektedir²²⁴.

İş tatmini kavramını ve öncüllerini açıklamak üzere geliştirilen bir diğer teori bireysel eğilimler, diğer bir deyişle kişilik eğilimlerinin iş tatmini üzerindeki etkisini savunan eğilim teorisidir. Bu alanda yapılan çalışmaların öncülerinden biri²²⁵, bireyin işi veya çalıştığı kurumdan bağımsız olarak, iş tatmini düzeyinin zaman içerisinde istikrarlılık sergilediği ve değişkenlik göstermediğini vurgulamaktadır.

Kişilik eğilimlerinin iş tatminini etkileme mekanizmasını araştırıldığı bir diğer çalışmada, bireysel eğilimlerin, iş yerinde yaşanan duygusal olarak önemli olayların, bireyler tarafından farklı deneyimlenmesine neden olarak, iş tatminini etkileyebileceğine işaret etmektedir²²⁶. Bireyin kişilik eğilimlerinin iş tatminini etkileme mekanizmasını açıklamakta kullanılan bir diğer yaklaşım, kişinin duygu

²²⁴ Fisher, "Role Stress, The Type A Behavior Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance", 2001, ss.143-170.

²²⁵ Saari, Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", 2004, ss.396.

²²⁶ Howard M. Weiss, Russell Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", **Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews**, Vol.18, 1996.; aktaran Howard M. Weiss, "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, Vol.12, No.2, 2002, ss.173-194.

durumunun işe bakışını etkilediği ve kişilik eğilimlerinin iş seçimlerinde belirleyici olduğu şeklindedir²²⁷.

Kişilik eğilimlerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırıldığı bir çalışmada, temel kişilik eğilimlerinden biri olan öz değerlendirmelerin (özsaygı, öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik), bireyin hayat ve iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğunu, özdeğerlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, kişinin işi ile ilgili algıları üzerinden gerçekleştiğini ifade edilmektedir²²⁸. Bu doğrultuda özsaygısı, öz yeterliliği yüksek, içsel kontrol odağı ile hareket eden ve duygusal olarak dengeli bireylerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal denge, dışadönüklük, açıklık, geçimlilik ve sorumluluk olarak adlandırılan beş boyuttan oluşan beş faktör kişilik modelinin, dışadönüklük ve sorumluluk boyutlarının da iş tatmini ile ilişkili olduğuna işaret eden çalışmalar bulunmaktadır²²⁹.

Kültürel farklılıkların, iş tatminleri üzerinde etkileri olabileceğinin belirtildiği bir çalışmada, Hofstede'nin kültürler arası çalışmalarının bu konuda baz oluşturabileceği, organizasyonların bu alana odaklanmasının, iş tatmini ve genel olarak çalışan tutumlarını değerlendirmede etkili olabileceği belirtilmiştir²³⁰.

İş tatminini etkileyen demografik değişkenlere ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve iş deneyimi değişkenleri ile ilintili araştırmalara odaklanıldığı gözlemlenmektedir. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlar elde edildiği

²²⁷ Barry M. Staw, Yochi Cohen-Charash, "The Dispositional Approach to Job Satisfaction: More than a Mirage, but not yet an Oasis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, No.1, 2005, ss.59-78.

²²⁸ Timothy A. Judge, Edwin A. Locke, Cathy C. Durham, Avraham N. Kluger, "Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations", **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, No.1, 1998, ss. 17-34.

²²⁹ Timothy A. Judge, Daniel Heller, Michael K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.3, 2002, ss.530-541.

²³⁰ Saari, Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", 2004, ss.397.

görülmektedir²³¹. Örneğin, küçük işletmelerde iş tatmini düzeyinin cinsiyete bağlı değişkenliğinin araştırıldığı bir çalışmada, kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmadığı gözlenmektedir²³².

Bireylerin medeni durumları ile iş tatmini ilişkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde, cinsiyet ile benzer biçimde sonuçların değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Pek çok araştırma evli ve bekar çalışanlar arasında, iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığına işaret ederken, bir kısım çalışmalarda evli çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir²³³. Diğer taraftan, evli çalışanların bekarlara kıyasla iş tatminlerinin daha düşük olduğu bulgularına ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır²³⁴.

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar incelendiğinde, yukarıda değinilen demografik değişkenlerle iş tatmini arasındaki ilişkilere benzer biçimde, farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, farklı iş tatmini ölçekleri kullanılarak ölçümlendiği bir araştırmada, iş tatmini ve yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki, u eğrisi ile tanımlanmıştır²³⁵. İşin ücret, terfi olanakları, yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi farklı boyutlarından duyulan tatmin ile yaş arasındaki ilişkinin de u eğrisi ile tanımlandığı araştırmalar bulunmaktadır²³⁶. Sonuçlar, genç ve yaşlı çalışanların tatmin düzeylerinin orta yaş çalışanlara nazaran daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

²³¹ Charlotte Chiu, "Do Professional Women have Lower Job Satisfaction than Professional Men? Lawyers as a Case Study", **Sex Roles**, Vol.38, No.7, 1998, ss.521-537.

²³² Patricia L. Smith, Stanley J. Smits, Frank Hoy, "Employee Work Attitudes: The Subtle Influence of Gender", **Human Relations**, Vol.51, No.5, 1998, ss.649-666.

²³³ Andrew Clark, Andrew Oswald, Peter Warr, "Is Job Satisfaction U-shaped in Age?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.69, No.1, 1996, ss.57-81.

²³⁴ Saziye Gazioglu, Aysit Tansel, "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", **Applied Economics**, Vol.38, No.10, 2006, ss.1163-1171.

²³⁵ Andrew E. Clark, "Job Satisfaction in Britain", **British Journal of Industrial Relations**, Vol. 34, No.2, 1996, ss.189-217.

²³⁶ Shah Jalal Sarker, Alf Crossman, Parkpoom Chinmeteeputuck, "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18, No.7, 2003, ss.745-758.

Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmini düzeyinin düştüğünü tespit etmişlerdir. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatminin azalması farklı araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir²³⁷.

İş deneyimi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri irdeleyen araştırmalar, bireyin iş deneyimi ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır²³⁸. Bireyin mevcut kurumunda ya da iş hayatında deneyim süresi arttıkça, iş tatminin de arttığına işaret eden bu durum incelendiğinde; çalışma hayatına yeni başlayan, deneyimsiz çalışanların iş ile ilgili gerçekçi olmayan beklentilerinin tecrübeleri arttıkça değişime uğradığı, gerçekçi beklenti ve değerlendirmelerin de iş tatminini artırdığı görülmektedir²³⁹.

2.2.3.İş Tatmininin Sonuçları

Literatürde iş tatmini ile ilişkileri en çok araştırılan konuların başında iş performansı gelmektedir. Literatürde iş tatminini, iş performansının belirleyicisi olarak değerlendiren farklı çalışmalar bulunmaktadır²⁴⁰. Organizasyon düzeyinde yapılan tatmin ve performans ilişkisine dönük araştırmalarda, karlılık ve üretkenlikteki değişimin bir bölümünün, iş tatminindeki değişim ile açıklandığı görülmektedir²⁴¹.

Erken dönemde yapılan çalışmaların büyük bir bölümü, performans ile tatmin arasında zayıf bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. İş tatmini ve performans ilişkisi üzerine yapılan 74 farklı araştırmanın incelendiği bir meta analizde, performans ve tatmin arasındaki ilişki katsayısı 0,17 olarak belirlenmiş, yazarlar ortaya çıkan bu değer iş

²³⁷ Gazioglu, Tansel, "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", 2006, ss.1163-1171.

²³⁸ Titus Oshagbemi, "Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers", **Women in Management Review**, Vol.15, No.7, 2000, ss.331-343.

²³⁹ Figen Sevimli, Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Academic Review**, Vol.5, No.1, 2005, ss.55-64.

²⁴⁰ Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, Gregory K. Patton, "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", **Psychological Bulletin**, Vol.127, No.3, 2001, ss.376-407.

²⁴¹ Paul Boselie, Graham Dietz, Corine Boon, "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research", **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.3, 2005, ss.67-94.

tatmini ile iş performansı arasında sanıldığıının aksine zayıf bir ilişkiye işaret ettiğini belirtmişlerdir²⁴². Diğer taraftan, iş tatmini ile performans arasındaki zayıf ilişki çıkarımının, iş performansı kavramının sınırlı bir biçimde tanımlanmasından kaynaklandığı, performans değerlendirme süreçlerinde çoğu zaman dikkate alınmayan örgütsel vatandaşlık gibi davranışların değerlendirme sürecine dahil edilmesi durumunda, tatmin ve performans ilişkisinin güçleneceği belirtilmektedir²⁴³.

Literatürde iş tatmini ile ilişkisi araştırılan bir diğer kavramın örgütsel bağlılık olduğu izlenmektedir. İlgili yazında, tatmin ve örgütsel bağlılık ilişkisinin yönü ve gücü üzerinde tartışmaların yürütüldüğü, bir grup araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın iş tatminin öncülü olduğu, bir diğer gruba göre ise tatminin, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu²⁴⁴ görülmektedir. İş tatmini düşük çalışanların örgütsel bağlılığının azalacağı dolayısı ile işten ayrılma niyetlerinin artacağı ifade edilmektedir.

İşten ayrılma niyeti, iş tatminsizliğinin nihai sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Aşağıda işten ayrılma niyeti kavramının tanımı ve öncülleri vurgulanmaktadır.

2.3.İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, 1900'lerin başından bugüne üzerinde en çok araştırma yapılan iş tutumlarından biridir. Endüstriyel ve organizasyonel psikolojide çok az kavramın işten ayrılma niyeti kadar dikkatleri üzerine çektiği ifade edilmektedir²⁴⁵. Kavramın bu ölçüde ilgi çekmesinin nedeni, işten ayrılma davranışlarını tahmin etmekte güvenilir

²⁴² Michelle T. Iaffaldano, Paul M. Muchinsky, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, Vol.97, No.2, 1985, ss.251-273.

²⁴³ Saari, Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", 2004, ss.398.

²⁴⁴ Thomas S. Bateman, Stephen Strasser, "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, Vol.27, No.1, 1984, ss.95-112. ; Steven P. Brown, Robert A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-analysis and Assessment of Causal Effects", **Journal of Marketing Research**, Vol.30, No.1,1993, ss.63-77.

²⁴⁵ John L. Cotton, Jeffrey M. Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for Research", **Academy of Management Review**, Vol.11, No.1, 1986, ss.55-70.

bir kaynak olmasıdır²⁴⁶. İşten ayrılma davranışının, deneyimli ve eğitimli çalışanlar söz konusu olduğunda, organizasyonel verimlilik üzerindeki muhtemel etkileri göz önüne alındığında, disiplinlerarası popülerliği daha anlaşılır hale gelmektedir. İşten ayrılma davranışı, ampirik çalışmalar yapılmasına olanak tanımadığı için, araştırmacıların davranışı etkilediği düşünülen tutumlara odaklandığı ve ölçümlemelerin bu alanda yapıldığı görülmektedir. Araştırmacıların²⁴⁷, işten ayrılma davranışını modellemede, işten ayrılma niyetini en güçlü gösterge ve öncül olarak ele aldıkları izlenmektedir.

2.3.1.İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Literatürde işten ayrılma niyeti kavramına ilişkin farklı tanımlar olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bir bölümü aşağıda yer almaktadır:

“Çalışanın, bilinçli ve kasti olarak, organizasyondan ayrılmaya istekli olmasıdır.”²⁴⁸

“Çalışanın, mevcut iş yerinden gönüllü olarak ayrılma istekliliği veya teşebbüsleri”²⁴⁹

“Çalışanın, organizasyon veya işi ile ilintili olumsuzluklara verdiği psikolojik tepki”²⁵⁰

“Çalışanların, yakın gelecekte organizasyonu kalıcı olarak terk etme olasılığına ilişkin öznel tahminleri”²⁵¹

²⁴⁶ Icek Ajzen, "The Theory of Planned Behavior", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 50, No.2, 1991, ss.179-211.

²⁴⁷ Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett, "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.15, No.3, 2004, ss.279-301.

²⁴⁸ Robert P. Tett, John P. Meyer, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings", **Personnel Psychology**, Vol.46, No.2, 1993, ss. 262.

²⁴⁹ Chris J. Sablinsky, Thomas W. Lee, Terence R. Mitchell, James P. Burton, Brooks C. Holtom, "Turnover: An Integration of Lee and Mitchell's Unfolding Model and Job Embeddedness Construct with Hulin's Withdrawal Construct", **The Psychology of Work: Theoretically Based Empirical Research**, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002, ss.189-203.

²⁵⁰ Alex M. Susskind, "Downsizing Survivors' Communication Networks and Reactions: A Longitudinal Examination of Information Flow and Turnover Intentions", **Communication Research**, Vol. 34, No.2, 2007, ss.156-184. 164

²⁵¹ Robert J. Vandenberg, Jodi B. Nelson, "Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?", **Human Relations**, Vol.52, No.10, 1999, ss.1313-1336.1315

“Çalışanın organizasyondan ayrılmayı planlama düzeyi”²⁵²

2.3.2.İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri

Literatürde işten ayrılma niyetinin öncüllerine ilişkin pek çok faktörün araştırıldığı görülmektedir. Takase²⁵³ tarafından yapılan çalışmada, işten ayrılma niyetinin öncülleri; organizasyonel, işle ilgili, çalışanlarla ilgili ve dışsal faktörler olarak kategorize edilmiştir. Bu kategorizasyonda organizasyonel faktörler; kurum iklimi / kültürü, kişilerarası ilişkiler ve organizasyonun özellikleri olarak üç alt grupta değerlendirilmiştir. Organizasyon ve çalışanın değerler sistemi, organizasyonel desteğin seviyesi, profesyonel gelişimi destekleyen örgüt kültürü, çalışanın güç, bilgiye erişim ve elde edilen faydalarla ilgili eşitlik algısının, kurum iklimi / kültürü alt grubunda yer aldığı görülmüştür. Kişilerarası ilişkiler alt grubunda ise, yöneticiler ve iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler, işten ayrılma niyetinin öncülleri olarak değerlendirilmiştir.

Aynı çalışmada yazarın, çalışanlarla ilgili faktörleri, demografik ve çalışan davranış/tutumları alt gruplarında değerlendirdiği, demografik özellikler grubunda cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, iş deneyimi, organizasyonda çalışma süresi, uzmanlık ve iş alanının yer aldığı görülmektedir. Benzer biçimde çalışan davranış ve tutumları grubunda iş performansı, iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve tükenmişliğin öncüller olarak değerlendirildiği izlenmektedir.

Cotton ve Tuttle²⁵⁴ tarafından yapılan bir meta analizde, işten ayrılma kavramı ile ilişkilendirilen yapılar dışsal, işle bağlantılı ve kişisel olarak üç ayrı kategoride değerlendirilmiştir. Dışsal kategorisinde istihdam algısı, işsizlik oranı, işgücüne katılım oranı ve sendikaların varlığını, işle bağlantılı faktörler kategorisinde ücret, iş

²⁵² Magid Igbaria, Jeffrey H. Greenhaus, “Determinants of MIS Employees’ Turnover Intentions: A Structural Equation Model”, **Communications of the ACM**, Vol.35, No.2, 1992, ss. 34–49.

²⁵³ Miyuki Takase, “A Concept Analysis of Turnover Intention: Implications for Nursing Management”, **Collegian**, Vol.17, No.1, 2010, ss.3-12.

²⁵⁴ Cotton, Tuttle, “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, **Academy of Management Review**, 1986, ss.55-70.

performansı, rol netliği, görevin tekrarlama özelliği, genel iş tatmini, ücret tatmini, iş kendisinden duyulan tatmin, yöneticiden duyulan tatmin, iş arkadaşlarından duyulan tatmin, terfi fırsatlarından duyulan tatmin, organizasyonel bağlılık kavramlarını değerlendirdiği görülmektedir. Kişisel kategorisinde yaş, iş deneyimi, cinsiyet, biyografik bilgiler, eğitim, medeni durum, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, yetenek, zeka, tutum ve beklentilerin karşılanma düzeyi işten ayrılma niyetinde belirleyici etmenler olarak değerlendirilmiştir.

Literatürde işten ayrılma niyetinin öncülleri ve sonuçlarını kapsayan farklı birçok modelin yer aldığı görülmektedir. Bu modeller incelendiğinde, kavramın en çok ilişkilendirildiği iki çalışan tutumunun organizasyonel bağlılık ve iş tatmini olduğu izlenmektedir.

Mobley²⁵⁵ tarafından iş tatminsizliği yaşayan bir çalışanın işten ayrılma kararı vermesi sürecini açıklamak üzere geliştirilen model incelendiğinde çalışanın mevcut işi ile ilgili değerlendirmelerinin iş tatmini ya da iş tatminsizliğine yol açtığı, tatminsizlik durumunda işten ayrılma düşüncelerinin tetiklendiği ve bu durumun çalışanın iş alternatifleri aramanın faydaları ile işten ayrılmanın maliyetlerini değerlendirmeye yönlendirdiği vurgulanmaktadır. Çalışanın bu değerlendirme sonunda kabul edilebilir bir alternatif bulabileceğine ve işten ayrılma maliyetinin katlanılabilir bir maliyet olacağına inanması durumunda iş aramaya başlayacağı, alternatif işleri mevcut işi ile kıyaslamasının ardından öne çıkan bir alternatif olması durumunda mevcut işinden ayrılma kararı alabileceği belirtilmektedir. Mobley tarafından geliştirilen bu modelin farklı çalışmalarda test edildiği ve sonuçların modeli desteklediği görülmektedir.

²⁵⁵ William H. Mobley, "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.2, 1977, ss.237-240.; aktaran Peter W. Hom, Rodger W. Griffeth, C. Louise Sellaro, "The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.34, No.2, 1984, ss. 141-174.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLI LİDER ÜYE ve TAKIM ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ KOMBİNASYONLARININ GÖRECELİ YOKSUNLUK ve PSİKOLOJİK SERMAYE BAĞLAMINDA İŞ TATMİNİ ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3. Farklı Lider Üye ve Takım Üye Etkileşimi Kalitesi Kombinasyonlarının Göreceli Yoksunluk ve Psikolojik Sermaye Bağlamında İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

Tezin bu bölümünde araştırma konusunun önemi ve amacının belirtilmesinin ardından araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları çizilecek, araştırmanın yöntemi, boyutları, ölçekleri ve hipotezleri ile araştırma bulguları sunulacaktır.

3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Organizasyonlarda sosyal etkileşim ilişkileri, çalışanın işe yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkileri nedeni ile yoğun ilgi görmektedir. İlgili yazında çalışanın iş arkadaşları, yöneticisi, takımı ve organizasyonla karşılıklılık ilkesi temelinde geliştirdiği etkileşim ilişkilerine dair olumlu algılarının; iş performansı, organizasyona bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğuna işaret eden farklı araştırmalar bulunmaktadır²⁵⁶. İş ortamında sosyal etkileşim ilişkilerine dair araştırmalar incelendiğinde, çalışan ve yöneticisi (LMX) ile çalışan ve organizasyon arasındaki (Organizasyonel Destek Algısı) etkileşimler ile bu etkileşimlerin iş sonuçlarına yansımalarına odaklanıldığı görülmektedir²⁵⁷. Diğer taraftan çalışanın yer

²⁵⁶ Anson Seers, M. M. Petty, James F. Cashman, “Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-experiment”, **Group & Organization Management**, Vol.20., No.1, 1995, ss.18-38

²⁵⁷ Michael S. Cole, William S. Schaninger Jr, Stanley G. Harris, “The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination”, **Group & Organization Management**, Vol.27, No.1, 2002, ss.142-167.

aldığı takımı ile etkileşimlerinin (TMX) benzer yoğunlukta araştırılmadığı ve bu durumun, çalışma ortamındaki etkileşim dinamiklerini daha net anlayabilmek ve bütüncül bir bakış açısı geliştirmek açısından handikap oluşturduğu düşünülmektedir. Çalışanın iş sonuçlarının, yalnızca yöneticisi ve organizasyonla kurduğu etkileşimlere değil aynı zamanda takımı ile kurduğu etkileşimlere de bağlı olduğu; takım üye etkileşiminin, takım hedeflerine ulaşmak üzere çalışanın ekstra rol davranışları sergilemesi üzerindeki olumlu etkisi düşünüldüğünde, kavramın önemi ve iş yerindeki sosyal etkileşim ağının tamamlayıcı parçalarından biri olduğu daha net anlaşılmaktadır.

İlgili yazında, yüksek LMX ve TMX etkileşim ilişkilerinin çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı, özellikle yüksek LMX'in bireysel ve organizasyonel çıktılar üzerindeki olumlu etkilerinin yoğun olarak incelendiği görülmekle birlikte, bu etkileşimlerin eş zamanlı olarak çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin, etkileşimlerden birinin diğerinin mevcudiyeti durumunda sonuçlar üzerinde etkili olmaya devam edip etmediğinin kısıtlı düzeyde araştırıldığı izlenmektedir.

Bu araştırmanın temel hedeflerinden biri, LMX ve TMX etkileşimlerinin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki potansiyel etkilerini açıklayan bütüncül bir çerçeve oluşturarak organizasyonların çalışma ortamındaki sosyal etkileşimleri ve sonuçlarını daha etkin yönetmelerine yardımcı olmaktır.

Yapılan literatür taraması sonucunda, liderin çalışanlarla farklılaştırılmış ilişkiler geliştirmesinin, çalışanın göreceli yoksunluk hissetmesine neden olabildiği ve LMX'e bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk hislerinin, işe dönük tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerinin araştırıldığı tespit edilmiştir²⁵⁸. Ancak çalışanın takım üye

²⁵⁸ Mark C. Bolino, William H. Turnley, "Relative Deprivation Among Employees in Lower-Quality Leader-Member Exchange Relationships", **The Leadership Quarterly**, Vol.20, No.3, 2009, ss.276-286.

etkileşimindeki farklılaşma nedeni ile göreceli yoksunluk deneyimleyip deneyimlemediğinin, takım üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluğun tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerinin araştırılmadığı görülmüştür. Bu araştırma, etkileşimlerin farklılaşmasına sosyal karşılaştırma bakış açısı ile yaklaşarak, LMX ve TMX seviyelerindeki farklılaşmadan kaynaklanan göreceli yoksunluk hislerinin, çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini de irdelemeyi hedeflemektedir.

Bu araştırmanın bir diğer hedefi, lider üye ve takım üye etkileşimlerine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk hisleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde çalışanın psikolojik sermayesinin düzenleyici etkisini incelemektir. Bu sayede organizasyonların etkileşim ilişkilerinin farklılaşması nedeni ile ortaya çıkan göreceli yoksunluk hislerinin çalışanın tutum ve davranışlarındaki olumsuz etkilerini yönetmek üzere hangi alanlara odaklanmaları gerektiğine dair yön göstermek hedeflenmektedir. Yapılan literatür taraması doğrultusunda bu çalışmada cevap aranacak sorular aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Lider Üye ve Takım Üye Etkileşimleri iş tatmini ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilemektedir?
- Lider Üye Etkileşimi göreceli yoksunluğa sebep olmakta mıdır?
- Takım Üye Etkileşimi göreceli yoksunluğa sebep olmakta mıdır?
- Lider Üye Etkileşimi ve Takım Üye Etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk hisleri iş tatmini ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilemektedir?
- Üyenin psikolojik sermayesi göreceli yoksunluk ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri nasıl etkilemektedir?
- Takım üye etkileşimi, lider üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri nasıl etkilemektedir?

Literatürde göreceli yoksunluk ve takım üye etkileşimi kavramları ve bu kavramların iş sonuçlarına yansımalarına ilişkin çalışmalara rastlanmakla birlikte, Türkiye’de bu konu ve kavramlarla ilgili çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu araştırmanın özgünlüğü ve ilgili yazına katkısı; belirtilen konu ve kavramın iş sonuçlarına yansımalarını Türkiye özelinde ortaya koyması olarak değerlendirilebilir.

3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın ana kümesini İstanbul ili sınırları içerisinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda beyaz yakalı statüsünde çalışanlar oluşturmaktadır. Ana kümenin büyüklüğünü belirlemek üzere İstanbul ili sınırları içerisinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda beyaz yakalı statüsünde görev yapan çalışan sayısına ulaşmak için Türkiye İstatistik Kurumu 2016 yılı verileri incelenmiştir. Buna göre 2016 yılında İstanbul ilinde toplam çalışan kişi sayısı 5,558,000, hizmetler sektöründe çalışma oranı %53,7 ve beyaz yakalı istihdam oranı ise %61²⁵⁹ olarak belirlenmiştir. Yapılan hesaplamalar doğrultusunda araştırma evreninin büyüklüğü 1,820, 634 kişi olarak tespit edilmiştir. Araştırma evreni için kabul edilebilir örneklem büyüklüğü %95 güven sınırları ve 0.21 varyans için ilgili tablolarda 322 olarak hesaplanmıştır²⁶⁰.

Araştırma evreni ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesinin ardından, bir sonraki aşamada, örneklem bireylerine ulaşmak üzere örnekleme yöntemi olarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış ve hizmet sektörünün finans, enerji, ilaç, perakende, yiyecek içecek, insan kaynakları danışmanlığı, hukuk danışmanlığı ve lojistik alt sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlara anket gönderilmiştir. Çalışmanın tek bir alt sektörle kısıtlanmamasının nedeni araştırma kapsamında ele alınan sosyal etkileşimleri etkin bir biçimde değerlendirebilmek üzere, daha fazla sayıda takım üyesine ulaşabilmektir.

²⁵⁹ Türkiye İstatistik Kurumu, “İşgücü İstatistikleri 2016”,
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24635> (erişim tarihi: 02.11.2017)

²⁶⁰ Kemal Kurtuluş, Araştırma Yöntemleri, Türkmen Kitabevi, 1. Baskı, 2010, ss. 68

Takımlar üzerine yapılan araştırmaların, organizasyonlarda takım yapılarının kullanımındaki istikrarlı artışla doğru orantılı bir biçimde geliştiği, bu araştırmalarda en dikkat çekici özelliklerden birinin; görevin, örneklemin ve bağlamın çeşitliliği olduğu izlenmektedir. Bu çeşitlilik, geniş kapsamlı bir teorinin temellerinin kurulmasına olanak tanırken, araştırma sonuçlarının genelleştirilebilirliği ve takımların sınıflandırılması açısından problemlere neden olabilmektedir. Bu durum, araştırmacı açısından, odaklandığı takım türünü açıklamasını ve tanımlamasını güçleştiren bir unsurdur.

Literatür incelendiğinde, takım türlerinin sınıflandırılmasında değerlendirmeye alınan birçok farklı kriter olduğu görölmektedir. Bu araştırma kapsamında dikkate alınan sınıflandırma, farklı takım tipolojilerinin ortak alt boyutları olarak; beceri farklılaşması, yetki farklılaşması ve zamansal stabiliteyi değerlendirmeye alan sınıflandırmadır²⁶¹. Beceri farklılaşması, takım üyesinin uzmanlığının ikame edilebilirliğine; yetki farklılaşması, karar verme sorumluluğu düzeyine; zamansal stabilite ise takım üyelerinin birlikte çalışma geçmişi ve gelecekte birlikte çalışma beklentisine işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında kurumlarda kişiler arası etkileşimlerin sanal, kısa dönemli ve geçici takımlara kıyasla daha yoğun olduğu biçimsel takımlara odaklanmak hedeflenmiřtir²⁶². Biçimsel takımlar, ürün veya hizmetin üretiminden sorumlu, süreklilik arz eden, üyeliğin zorunlu, kalıcı ve tam zamanlı, görevlerin net olarak tanımlanmış olduğu çalışma gruplarıdır²⁶³. Bu takımlarda, yukarıda değinilen alt boyutlar kapsamında, örneklem üyeleri; beceri, yetki farklılaşmaları ve zamansal stabiliteleri açısından benzerlik göstermektedir. Bu doğrultuda organizasyonlarda bir

²⁶¹ John R. Hollenbeck, Bianca Beersma, Maartje E. Schouten, "Beyond Team Types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Description", **Academy of Management Review**, Vol.37., No.1, 2012, ss.82-106.

²⁶² Paul S. Goodman, Emily Haisley, "Social Comparison Processes in an Organizational Context: New Directions", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.102., No.1, 2007, ss.109-125.

²⁶³ Susan G. Cohen, Diane E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", **Journal of Management**, Vol.23., No.3, 1997, ss.239-290.

yönetici ve emir komuta zincirinde ona bağlı olarak görev yapan bireylerden oluşan departmanlar değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan kavramlar doğrultusunda, örnekleme bireylerinin çalışma gruplarında görev yapan kişiler olması gerektiğinden, iletişim kurulan kurumların insan kaynakları departmanlarına, anketi bu özelliklere uyan kişilere yönlendirmeleri gerekliliği vurgulanmıştır. Takım kriterleri karşılıklı bağımlılık esası ile hareket etmek, ortak hedeflere sahip olmak ve diğerleri ile yoğun etkileşim içerisinde görev yapmak olarak belirlenmiştir²⁶⁴.

Gönderilen anketler toplam 358 çalışan tarafından cevaplanmıştır. Veri girişi aşamasında 28 adet anket, eksik, hatalı doldurma, birden fazla cevabın işaretlenmesi ve tutarsız cevaplandırma nedeni ile analiz dışında bırakılmıştır. Toplamda 330 adet anket formunun kullanılabilir durumda olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde yeterli örneklem sayısının tespitinde, kullanılacak modelleme yöntemine göre farklı önerilere rastlanmaktadır. Hinkin²⁶⁵ ilgili makalesinde, faktör analizi yapılacak ölçek setlerinde yer alan ifade sayısının 4 ile 10 katı aralığında örneklem sayısının önerildiğini belirtmekle birlikte minimum 200 örneklem adedinin güvenilir sonuçlar alınması açısından yeterli olacağını vurgulamaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında büyük örneklem sayıları ile çalışılmasının gerekliliği vurgulanırken ortalama 200 adedin yeterli olacağı belirtilmekle birlikte, daha basit modellerde 100'den yüksek, daha karmaşık modellerde ise 400 – 500 arası örneklem adetlerinin gerekliliği ifade edilmektedir²⁶⁶. Yeterli örneklem sayısına ilişkin bir başka çalışmada ise geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde, ölçekte yer alan ifade sayısının 3 ile 10 katı aralığında bir örneklem sayısının uygun olacağı vurgulanmaktadır²⁶⁷. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçekte yer alan 73 ifadeye karşılık 330 kişilik bir

²⁶⁴J. Richard Hackman, Ruth Wageman, "A Theory of Team Coaching", **Academy of Management Review**, Vol.20, No.2, 2005, ss.269-287.s.272

²⁶⁵ Timothy R. Hinkin, "A review of scale development practices in the study of Organizations", **Journal of Management**, Vol.21, No.5, 1995, ss.967-988.

²⁶⁶ Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, "Multivariate Data Analysis", **Pearson Education Limited**, 2010.

²⁶⁷ Ezel Tavşancıl, "Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi", **Nobel Yayıncılık**, Ankara, 2002.

örneklemin yukarıda değinilen yeterli örneklem aralıklarına uyumlu olduğu görülmektedir.

3.2.1.Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın bulguları kendi kapsamında geçerlidir ve bazı kısıtlar da içermektedir. Kurulan model; seçilen ölçüm araçları, örneklem ve veri toplama yöntemi bağlamında sınırlılık arz etmektedir. Bu nedenle seçilen ölçüm araçları, ulaşılan örneklem ve araştırma yönteminden kaynaklanan hatalar olabileceği öngörülmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan diğer araştırma sonuçları ile benzer biçimde ihtiyat ile yorumlanması gereklidir. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin kullanılan ölçekler, geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleri farklı çalışmalarla test edilmiş olması dikkate alınarak seçilmiş dahi olsa sosyal bilimlerde kesinlik oluşturmaması önemli bir kısıtlılık oluşturmaktadır.

Araştırmanın yalnızca incelenen kavramlarla sınırlı olması, bu kavramlarla ilişkilendirilebilecek pek çok farklı kavramın, araştırmanın kapsamını aşacağı için dahil edilmemesi de sonuçların genelleştirilebilirliği açısından bir diğer kısıtlılık olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında ilgili tüm değişkenlerin aynı kaynaklardan alınan cevaplarla ölçülmesi ortak değerlendirici yanlılığı²⁶⁸ hatalarını ortaya çıkarabilmektedir. Araştırma kapsamında ölçümlenen kavramların kişinin kendi değerlendirmesine ve beyanlarına bağlı olması, diğerlerinin değerlendirmelerini içermemesi sonuçlar açısından farklılığa neden olabilmektedir²⁶⁹. Ölçümlerin geçerliliği ve yanlılık etkilerinden arınması amacı ile farklı kaynakların değerlendirmelerine başvurulması ve bilgi toplanması faydalı olacaktır.

²⁶⁸ Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Jeong Yeon Lee, Nathan P. Podsakoff, “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.5, 2003, ss. 879-903.

²⁶⁹ James B. Avey, Rebecca J. Reichard, , Fred Luthans, Ketan H. Mhatre, “Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.22, No.2, 2011, ss.127-152.

Araştırmaya katılan kişilerin kendi içlerinde tutarlı ve rasyonel görünmek motivasyonu ile benzer sorulara verdikleri cevaplar arasında tutarlılık gösterme çabası, bu kişilerin özellikle algı, tutum ve davranışlarına ilişkin sorulan sorulara verdikleri cevaplar açısından kısıt oluşturabilmektedir. Bunlara ek olarak katılımcıların gerçek duygularından ziyade sosyal açıdan kabul edilebilir olduğunu düşündükleri cevapları verme arzusu diğer kısıtlar olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın genellenebilirliği ile ilintili diğer bir kısıt araştırma sorularının yalnızca araştırmaya katılmayı kabul edenlere yönlendirilmiş olması ve araştırmaya katılan kişilerin beyanlarının doğruluğuna ilişkindir. Alınan tüm bilgilerin akademik amaçlı olarak kullanılacağı, kurum ve şahıs bilgilerinin tamamı ile gizli tutulacağı beyan edilerek olası hatalar engellenmeye çalışılmıştır.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma; lider üye etkileşimi, takım üye etkileşimi, bu etkileşimlere bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve psikolojik sermaye kavramları arasındaki ilişkileri incelemek ve geliştirilen hipotezleri test etmek üzere tasarlanmıştır. Örneklemden veri toplamada katılımcıların görüşlerinin yazılı olarak alındığı bir veri toplama tekniği olan anket tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda sayısal temsiliyet söz konusu olduğu için, araştırma evrenini temsil edecek örneklemin hatasız tespit edilmesi ve bu örnekleme doğru soruların sorulması önemlidir. İlgili anket geniş bir literatür taraması sonucunda kullanılan değişkenleri en doğru biçimde ölçekbilecek, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır.

Araştırma verileri özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan toplandığı için gözlem birimi bireylerdir. Araştırmada ele alınan kavramlar birey düzeyinde ve nasıl algılandığına bağlı olarak ölçümlenmiş, dolayısı

ile yapılan analizler ve bulguların yorumlanması da birey düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sürecinde belirlenen kurumlara birebir ziyaretler yapılarak araştırmanın amacı ve anket içeriği ile ilgili bilgi verilmiş, anket formları elden, elektronik posta ve internet üzerinden hizmet veren bir site aracılığı ile iletilmiştir. Sitede hazırlanan ankete ait bağlantı adresi elektronik posta vasıtası ile katılımcılara iletilmiş ve katılımları talep edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılara hitaben yazılmış araştırmanın amacı ve toplanan verilerin saklı tutulacağına ilişkin bilgilerin yer aldığı bir ön yazı ile başlamakta ve iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü lider üye etkileşimi (12 ifade), takım üye etkileşimi (12 ifade), lider üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk (8 ifade) ve takım üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk (8 ifade) ile çalışanın psikolojik sermayesi (24 ifade), çalışanın işten ayrılma niyeti (4 ifade) ve iş tatmini (5 ifade) kavramlarına ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, pozisyon, sektör, çocuk sahibi olup olmadıkları, toplam çalışma, kurumda çalışma, takımda çalışma ve bağlı bulundukları yöneticileri ile çalışma süreleri) sorular bulunmaktadır. Katılımcılara yönlendirilen anket EK 1’de yer almaktadır.

3.3.1.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırma kapsamında ele alınan değişkenler; lider üye etkileşimi, takım üye etkileşimi, lider üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk, takım üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk, iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Değişkenler ile ilgili detaylar çalışmanın teorik bölümünde yer almaktadır. Araştırma değişkenlerinin ölçümünde kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.1.1.Lider Üye Etkileşimi (Leader Member Exchange) (LMX) Ölçeği

Lider Üye Etkileşimi yazını incelendiğinde, kavramın ölçümlenmesi amacıyla geliştirilen iki ifadeli müzakere aralığı ölçeğinden günümüzde çok sık kullanılan LMX-7 ve çok boyutlu LMX-MDM ölçeğine kadar pek çok farklı ölçekle karşılaşılmaktadır²⁷⁰. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçek Liden ve Maslyn²⁷¹ tarafından geliştirilen 12 ifadeli LMX-MDM ölçeğidir. Aşamalı olarak geliştirilen LMX-7 ölçeği ile kıyaslandığında LMX-MDM ölçeğinin titiz ve detaylı bir ölçek geliştirme süreci sonucunda oluşturulduğu ifade edilmektedir²⁷². Ölçek ifadeleri Tablo 4'te yer almakta olup ilk üç ifade lider üye etkileşiminin ilgi boyutunu, ikinci üç ifade sadakat boyutunu, üçüncü üç ifade katkı boyutunu ve son üç ifade ise profesyonel saygı boyutlarını içermektedir. Orijinal ölçeğin güvenilirlik değerleri ilgi boyutu için 0,90, sadakat boyutu için 0,78, katkı boyutu için 0,77 ve profesyonel saygı boyutu için 0,92'dir²⁷³. Katılımcıların ifadelere ne ölçüde katıldıklarını belirlemek üzere 5'li Likert ölçeği üzerinde (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Kesinlikle Katılıyorum:5) derecelendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 4: Lider Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeğine Ait İfadeler

İfade
1. Yöneticimi kişi olarak çok severim.
2. Yöneticim her insanın arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.
3. Yöneticimle çalışmak zevklidir.
4. Yöneticim, yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olduğunda, konuyu tam olarak bilme bile beni diğer üstlerime karşı savunur.
5. Yöneticim, işyerinde herhangi bir konuda başkaları bana yüklenirse beni onlara karşı savunur.

²⁷⁰ Robert C. Liden, Junfeng Wu, Aarn Xiaoyun, Sandy J. Wayne, "Leader-Member Exchange Measurement", The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange, Oxford University Press, 2015, ss.29.

²⁷¹ Robert C. Liden, John M. Maslyn, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, Vol.24, No.1, 1998, ss.43-72.

²⁷² Dana L. Joseph, Daniel A. Newman, Hock-Peng Sin, "Leader-Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity", **Building Methodological Bridges**, Emerald Group Publishing Limited, 2011, ss.89-135.

²⁷³ Liden, Maslyn, 1998, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", ss.43-72.

6. Eğer istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni başkalarına karşı savunur.
 7. Yöneticim için, iş tanımında belirtilmeyen ekstra görevleri yapmaya hazırım.
 8. Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.
 9. Yöneticim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.
 10. Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım.
 11. Yöneticimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım
 12. Yöneticimin profesyonel yeteneklerine hayranlık duyarım.
-

3.3.1.2. Takım Üye Etkileşimi (Team Member Exchange) (TMX) Ölçeği

Bu araştırma kapsamında Takım Üye Etkileşimi kavramını ölçmek üzere Ford ve arkadaşları²⁷⁴ tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Seers²⁷⁵ tarafından geliştirilen on ifadeli orijinal ölçeğe, cevaplayıcıların takımla karşılıklı alışverişlerini simetrik olarak ölçümlemek amacı ile iki ifade eklenerek oluşturulmuştur ve ifadeler Tablo 5'te yer almaktadır. Ölçekte yer alan 1, 3, 5, 7, 9 ve 11 nolu ifadeler takım üye etkileşiminin fayda boyutunu, 2, 4, 6, 8, 10 ve 12 nolu ifadeler ise katkı boyutunu içermektedir. Ölçeğin katkı boyutunun güvenilirliği 0,77, fayda boyutunun güvenilirliği ise 0,86 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların ifadelere ne ölçüde katıldıklarını belirlemek üzere 5'li Likert Ölçeği üzerinde (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Kesinlikle Katılıyorum:5) derecelendirme yapmaları istenmiştir.

²⁷⁴ Lucy R. Ford, J. M. Wilkerson, A. Seers, T. E. Moorman, "The Generation Of Influence: Effects Of Leader–Member Exchange And Team–Member Exchange", **Journal of Strategic and International Studies**, Vol.9, No.1, 2014, ss.5-14.

²⁷⁵ Anson Seers, "Team-Member Exchange Quality: A New Construct For Role-Making Research", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.43, No.1, 1989, ss.118-135.

Tablo 5: Takım Üye Etkileşimi (TMX) Ölçeğine Ait İfadeler

İfade
1. Takımdaki diğer üyeler tarafından genellikle desteklenir ve cesaretlendirilirim.
2. Takımdaki diğer üyeleri genellikle destekler ve cesaretlendiririm.
3. Takımdaki diğer üyeler benden beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.
4. Takımdaki diğer üyelerden beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.
5. Takımdaki diğer üyeler çabalarımın önemini bilirler.
6. Takımdaki diğer üyelerin çabalarının önemini bilirim.
7. Takımdaki diğer üyeler genellikle işimi kolaylaştıracak şekilde hareket ederler.
8. Takımdaki diğer üyelerin işlerini kolaylaştıracak şekilde hareket ederim.
9. Yoğun olduğumda takımdaki diğer üyeler genellikle yardım teklif ederler.
10. Takımdaki diğer üyeler yoğun olduğunda genellikle yardım teklif ederim.
11. Takımdaki diğer üyeler sıklıkla kullanabileceğim fikirler önerirler.
12. Sıklıkla takımdaki diğer üyelerin kullanabileceği fikirler öneririm.

3.3.1.3.Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (Leader Member Exchange Based Relative Deprivation) Ölçeği

Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısını ölçmek üzere Tougas ve arkadaşları²⁷⁶ tarafından geliştirilen sekiz ifadeli göreceli yoksunluk ölçeği lider üye etkileşimi perspektifi ile değerlendirilerek adapte edilmiştir. Tablo 6'da yer alan ölçekte 1, 3, 5 ve 7 numaralı ifadeler göreceli yoksunluğun bilişsel boyutunu, 2, 4, 6 ve 8 numaralı ifadeler ise duygusal boyutunu oluşturmaktadır. Tougas ve arkadaşları çalışmalarında ölçeği birbirleri ile bağlantılı bilişsel ve duygusal ifade çiftlerinin ortalamasını alarak dört ifadeye indirgemişlerdir. Bu araştırma kapsamında da aynı yöntem uygulanmış, katılımcılardan bilişsel ve duygusal ifade çiftlerini (1-2, 3-4, 5-6, 7-8) birarada değerlendirmeleri talep edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği 0,90 olarak belirtilmiştir. İndirgenmiş ölçeğin kullanımına ilgili yazında farklı araştırmalarda

²⁷⁶ Francine Tougas, Martine Lagace, Roxanne De La Sablonniere, Lucie Kocum, "A New Approach to the Link Between Identity and Relative Deprivation in the Perspective of Ageism and Retirement", **The International Journal of Aging and Human Development**, Vol.59, No.1, 2004, ss.1-23.

rastlanmaktadır²⁷⁷. Katılımcıların ifadelerine ne ölçüde katıldıklarını belirlemek üzere 5’li Likert Ölçeği üzerinde (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Kesinlikle Katılıyorum:5) derecelendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 6: Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk Ölçeğine Ait İfadeler

İfade
1. Yöneticimizden diğer takım arkadaşlarıma göre daha az takdir gördüğüm izlenimine sahibim.
2. Bu durumdan memnun değilim.
3. Yöneticimiz yaptığımız işleri değerlendirirken, diğer takım arkadaşlarıma kıyasla daha az beğenildiğim izlenimindeyim.
4. Bu durumdan memnun değilim.
5. Yöneticimizin diğer takım arkadaşlarıma kıyasla bana daha az imkan sunduğunu düşünüyorum.
6. Bu durumdan memnun değilim.
7. Pozisyonumun başka çalışanlar tarafından doldurulacağı hissine kapılıyorum.
8. Bu durumdan memnun değilim.

3.3.1.4.Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (Team Member Exchange Based Relative Deprivation) Ölçeği

Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk hissini ölçmek üzere Tougas ve arkadaşları²⁷⁸ tarafından geliştirilen sekiz ifadeli göreceli yoksunluk ölçeği takım üye etkileşimi perspektifi ile değerlendirilerek adapte edilmiştir. Tablo 7’de yer alan ölçekte 1, 3, 5 ve 7 numaralı ifadeler göreceli yoksunluğun bilişsel boyutunu, 2, 4, 6 ve 8 numaralı ifadeler ise duygusal boyutunu oluşturmaktadır. Ölçek birbirleri ile bağlantılı bilişsel ve duygusal ifade çiftlerinin (1-2, 3-4, 5-6, 7-8) ortalaması alınarak dört ifadeye indirgenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği 0,90 olarak belirtilmiştir. Katılımcıların ifadelerine ne ölçüde katıldıklarını belirlemek üzere 5’li Likert Ölçeği

²⁷⁷ Gaye Karaçay Aydın, “Lider-Takipçi Etkileşimi ve Göreceli Yoksunluk Duygusu: Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkisi”, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2014, ss. 144.

²⁷⁸ Tougas, Lagace, Sablonniere, Kocum, "A New Approach to the Link Between Identity and Relative Deprivation in the Perspective of Ageism and Retirement", ss.1-23.

üzerinde (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Kesinlikle Katılıyorum:5) derecelendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 7: Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk Ölçeğine Ait İfadeler

İfade
1. Takımın, diğer üyelere kıyasla beni daha az takdir ettiği izlenimine sahibim.
2. Bu durumdan memnun değilim.
3. Takım içerisinde yaptığımız iş değerlendirilirken diğer üyelere kıyasla daha az beğenildiğim izlenimindeyim.
4. Bu durumdan memnun değilim.
5. Takımın, diğer üyelerine kıyasla bana daha az imkan sunduğunu düşünüyorum.
6. Bu durumdan memnun değilim.
7. Takım arkadaşlarımın pozisyonumun başka çalışanlar tarafından doldurulmasını önereceği hissine kapılıyorum.
8. Bu durumdan memnun değilim.

3.3.1.5. Psikolojik Sermaye (PsyCap) Ölçeği

Psikolojik sermaye kavramını ölçmek üzere Luthans ve arkadaşları²⁷⁹ tarafından geliştirilen ve yirmi dört ifadeden oluşan psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Ölçek öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere 4 boyuttan oluşmakta ve her bir boyut 6 ifade içermektedir. Tablo 8’de yer alan ölçekte 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı ifadeler psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunu, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 numaralı ifadeler umut boyutunu, 13, 14, 15, 16, 17 ve 18 numaralı ifadeler iyimserlik boyutunu, 19, 20, 21, 22, 23 ve 24 numaralı ifadeler ise dayanıklılık boyutunu oluşturmaktadır. Katılımcıların ifadelere ne ölçüde katıldıklarını belirlemek üzere 5’li Likert Ölçeği üzerinde (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Kesinlikle Katılıyorum:5)

²⁷⁹ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, “Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge”, Oxford University Press, 2007.

derecelendirme yapmaları istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği dört farklı örneklem üzerinde yapılan çalışmalarda (0,88, 0,89, 0,89, 0,89) olarak belirtilmiştir.²⁸⁰

Psikolojik sermaye kavramı ilgili bölümde detaylı olarak belirtildiği üzere üst düzey bir yapı kavram olarak kabul edilmektedir²⁸¹. Bu tez kapsamında da analiz safhasında psikolojik sermaye umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarından bağımsız üst düzey yapı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8: Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait İfadeler

İfade
1. Sürüncemede kalan sorunlara çözüm bulmakta kendime güvenirim.
2. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.
3. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.
4. İşimle ilgili konularda hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunurken kendimden eminimdir.
5. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, müşteriler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.
6. Çalışma arkadaşlarıma işle ilgili bilgi verirken kendimden eminimdir.
7. İşimde kendimi bir çıkmazda bulursam, kurtulmak için çeşitli yollar düşünebilirim.
8. Çalışma hedeflerime hevesle ulaşmaya çalışıyorum.
9. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.
10. Kendimi işimde oldukça başarılı görüyorum.
11. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.
12. İşimde, belirlediğim hedeflerime ulaşabiliyorum.
13. İşimde, belirsizliğin olduğu zamanlarda, genellikle en iyi ihtimalin gerçekleşeceğini düşünürüm.
14. İşimde bir şeylerin kötü gitme ihtimali varsa, kötü gider.*
15. İşimin iyi yönlerini görmeye çalışırım.
16. İşle ilgili olarak, geleceğim hakkında iyimserimdir.
17. Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.*
18. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.

²⁸⁰ Fred Luthans, Bruce J. Avolio, James B. Avey, Steven M. Norman, “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”. **Personnel Psychology**, Vol.60, No:3, 2007, ss.541-572.

²⁸¹ Luthans, Avolio, Avey, Norman, “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”.ss.550.

19. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, bunu aşp yoluma devam etmekte zorluk çekerim.*
20. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde yönetebilirim.
21. Mecbur kalırsam, işimle ilgili kendi başımın çaresine bakabilirim.
22. İşimdeki stresli olayların genellikle üstesinden gelebilirim.
23. Daha önceleri yaşadığım tecrübeler sayesinde, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.
24. İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum.

*: İfadeler ters yönlüdür, puanlama ters yönde yapılmıştır. (Kesinlikle Katılıyorum: 1, Kesinlikle Katılmıyorum:5)

3.3.1.6.İşten Ayrılma Niyeti (Turnover Intention) Ölçeği

İşten ayrılma niyetini ölçmek üzere Rosin ve Korabick²⁸² tarafından geliştirilen ve dört ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelere ne ölçüde katıldıklarını belirlemek üzere 5’li Likert Ölçeği üzerinde (Kesinlikle Katılıyorum: 1, Kesinlikle Katılmıyorum:5) derecelendirme yapmaları istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği 0,79 olarak belirtilmiştir. Orijinal ölçek üzerinde “altı ay” olarak belirtilen zaman aralığı katılımcıların uzun vadeli işten ayrılma niyetlerini yansıtmak amacı ile “bir yıl” olarak değiştirilmiştir. Ölçek ifadeleri Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait İfadeler

İfade
1. Eğer imkanım olsa işimden ayrılırdım.
2. Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.
3. Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.
4. İşimden ayrılmayı düşünüyorum.

²⁸² Hazel Rosin, Karen Korabik, “Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers”, **Journal of Vocational Behavior**, 1995, ss.1-16.

3.3.1.7.İş Tatmini (Job Satisfaction) Ölçeği

İş tatminini ölçmek üzere Judge ve arkadaşlarının²⁸³, Brayfield-Roth²⁸⁴ tarafından geliştirilen ölçekten aldıkları beş ifade ile oluşturdukları ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği 0,88 olarak belirtilmiştir. Katılımcıların ifadelerine ne ölçüde katıldıklarını belirlemek üzere 5’li Likert Ölçeği üzerinde (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Kesinlikle Katılıyorum:5) derecelendirme yapmaları istenmiştir. Ölçek ifadeleri Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: İş Tatmini Ölçeğine Ait İfadeler

İfade
1. İşimin oldukça sevimsiz bir iş olduğunu düşünüyorum.*
2. Şu anki işimden oldukça memnunum.
3. Çoğu zaman işimle ilgili heves doluyum.
4. Her iş günü bana asla bitmeyecekmiş gibi geliyor.*
5. İşimden gerçekten zevk alıyorum.

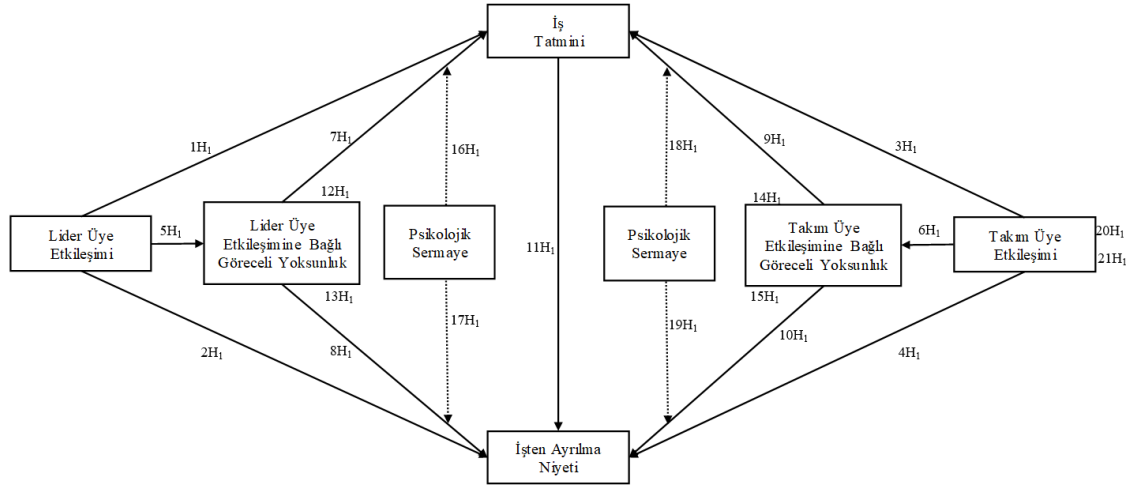
*: İfade ters yönlüdür, puanlama ters yönde yapılmıştır. (Kesinlikle Katılıyorum: 1, Kesinlikle Katılmıyorum:5)

3.4.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada organizasyondaki sosyal etkileşimler kapsamında ele alınan lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşimi bağımsız değişkenler, lider üye ve takım üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk aracı değişken, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, üyenin psikolojik sermayesi ise düzenleyici değişken olarak ele alınmış olup araştırma modeli Şekil 10’da gösterilmiştir.

²⁸³ Timothy A. Judge, Edwin A. Locke, Cathy C. Durham, Avraham N. Kluger, “Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, No.1, 1998, ss.17.

²⁸⁴ Arthur H. Brayfield, Harold F. Rothe, “An Index of Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.35, No. 5, 1951, ss.307.



Şekil 10: Araştırma Modeli

3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Lider Üye Etkileşimi (LMX) ve Takım Üye Etkileşiminin (TMX) İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:

- 1H₁: Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.
- 2H₁: Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.
- 3H₁: Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.
- 4H₁: Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.

Lider Üye Etkileşimi (LMX) ve Takım Üye Etkileşimi (TMX)'in Göreceli Yoksunluğa Etkisi:

- 5H₁: Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) arasında negatif ilişki vardır.
- 6H₁: Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) arasında negatif ilişki vardır.

Lider Üye Etkileşimi ve Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluğun İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:

- 7H₁: Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile iş tatmini arasında negatif ilişki vardır.
- 8H₁: Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki vardır.
- 9H₁: Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile iş tatmini arasında negatif ilişki vardır.
- 10H₁: Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki vardır.

İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:

- 11H₁: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.

Lider Üye Etkileşimi ve Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluğun Aracı Etkisi:

- 12H₁: Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDLMX) Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.
- 13H₁: Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDLMX) Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.
- 14H₁: Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDTMX) Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.
- 15H₁: Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDTMX) Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.

Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi:

- 16H₁: Üyenin psikolojik sermayesinin Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkide

düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.

17H₁: Üyenin psikolojik sermayesinin Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.

18H₁: Üyenin psikolojik sermayesinin Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.

19H₁: Üyenin psikolojik sermayesinin Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.

Takım Üye Etkileşiminin Lider Üye Etkileşimi ve İş Sonuçları Arasındaki İlişkilerde Aracı Etkisi:

20H₁: Takım Üye Etkileşiminin (TMX), Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide aracı rolü vardır; takım üye etkileşimi arttıkça ilişki güçlenir.

21H₁: Takım Üye Etkileşiminin (TMX), Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide aracı rolü vardır; takım üye etkileşimi arttıkça ilişki zayıflar.

Araştırmanın hipotezleri ve hipotez türlerinin özetlendiği tablo EK 2’de yer almaktadır.

3.4.2.Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22 ve AMOS 23 istatistik paket programları kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan teorik model yapısal eşitlik modeli

kullanılarak test edilmiştir. Belirtilen programlardan faydalananak demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik analizleri, ölçek güvenirlik analizleri, ölçüm modelinin testi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, yol analizleri ile aracı ve düzenleyici ilişki analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.5.Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde öncelikle katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aktarılacak, ardından araştırma modelinin test edilmesi ve hipotez testleri kapsamında yapılan analizlere ilişkin bulgular paylaşılacaktır.

3.5.1.Demografik Bulgular

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, pozisyon, sektör, çocuk sahibi olup olmadıkları, toplam çalışma, kurumda çalışma, takımda çalışma ve bağlı bulundukları yöneticileri ile çalışma süreleri) sorulara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	151	45,8
	Erkek	179	54,2
Yaş	20- 25	50	15,2
	26- 30	63	19,1
	31- 35	64	19,4
	36- 40	64	19,4
	41- 45	54	16,4
	46 ve üzeri	35	10,6

Eğitim	Lise	57	17,3
	Ön Lisans	46	13,9
	Üniversite	171	51,8
	Yüksek Lisans	54	16,4
	Doktora	2	0,6
Medeni Durum	Evli	216	65,5
	Bekar	114	34,5
Çocuk Sahibi	Evet	181	54,8
	Hayır	149	45,2
Çalışma Hayatında Kıdem	1- 5 yıl	90	27,3
	6- 10 yıl	70	21,2
	11- 15 yıl	57	17,3
	16- 20 yıl	59	17,9
	21 yıl ve üzeri	54	16,4
Kurumda Kıdem	1- 5 yıl	157	47,6
	6- 10 yıl	76	23,0
	11- 15 yıl	42	12,7
	16- 20 yıl	36	10,9
	21 yıl ve üzeri	19	5,8
Takımda Kıdem	1- 5 yıl	182	55,2
	6- 10 yıl	75	22,7
	11- 15 yıl	41	12,4
	16- 20 yıl	21	6,4
	21 yıl ve üzeri	11	3,3
Yönetici ile Çalışma Süresi	1- 5 yıl	243	73,6
	6- 10 yıl	58	17,6
	11- 15 yıl	22	6,7
	16- 20 yıl	6	1,8
	21 yıl ve üzeri	1	0,3

Pozisyon	Uzman	173	52,4
	Şef	64	19,4
	Müdür	71	21,5
	Direktör	22	6,7
Sektör	İlaç	31	9,4
	Perakende	34	10,3
	Enerji	68	20,6
	Varlık Yönetimi	50	15,2
	Finans	46	13,9
	Danışmanlık	38	11,5
	Lojistik	63	19,1

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde; incelendiğinde %54,2'sinin erkek ve %45,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde en büyük oranın %38,8 ile 31 ve 40 yaşları arasında olduğu, %19,1'inin 26 ve 30, %16,4'ünün 41 ve 45, %15,2'sinin 20 ve 25 yaş arasında yer aldığı, %10,6'sının da 46 yaş ve üzeri grupta olduğu görülmektedir. Katılımcıların %51,8'inin üniversite, %17'sinin yüksek lisans ve doktora, %17,3'ünü lise ve %13,9'u da ön lisans mezunudur. Katılımcıların %65,5'i evli, %54,8'i de çocuk sahibi olduklarını belirtmişlerdir. İş hayatında çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların %27,3'ünün 1 - 5 yıl arasında, %21,2'si 6 - 10 yıl, %17,3'ü 11 - 15 yıl, %17,9'u 16 - 20 yıl arasında, %16,4'ünün ise 21 yıldan uzun süredir çalışma hayatında yer aldığı görülmektedir.

Katılımcıların mevcut kurumlarında çalışma süreleri incelendiğinde, en büyük oranın %47,6 ile 1 - 5 yıl aralığında yer aldığı, bu oranı sırasıyla %23,0 ile 6 - 10 yıl, %12,7 ile 11 - 15 yıl, %10,9 ile 16 - 20 yıl aralığının takip ettiği, katılımcıların %5,8'inin de 21 yıl ve üzeri süredir kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların mevcut takımlarında çalışma süreleri incelendiğinde en büyük oranın %55,2 ile 1 - 5 yıl aralığında yer aldığı, bu oranı sırasıyla %22,7 ile 6 - 10 yıl, %12,4 ile 11 - 15 yıl, %6,4 ile 16 - 20 yıl aralığının takip ettiği, katılımcıların %3,3'ünün de 21 yıl ve üzeri süredir

aynı takımda görev aldıkları görülmektedir. Katılımcıların bağlı bulundukları yönetici ile çalışma sürelerine bakıldığında en büyük oranın %73,6 ile 1 - 5 yıl aralığında yer aldığı, bu oranı sırasıyla %17,6 ile 6 - 10 yıl, %6,7 ile 11 - 15 yıl, %1,8 ile 16 – 20 yıl aralığının takip ettiği, katılımcıların %0,3'ünün de 21 yıl ve üzeri süredir aynı yönetici ile çalışmakta oldukları izlenmektedir.

Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde en büyük oranın %52,4 ile uzman pozisyonunda görev yaptığı, bu oranı sırasıyla %21,5 ile müdür, %19,4 ile şef ve %6,7 ile direktör pozisyonlarının takip ettiği görülmektedir. Faaliyet gösterilen sektörler incelendiğinde katılımcıların %20,6 ile en büyük oranda enerji sektöründe yer aldıkları, takip eden sektörlerin oransal dağılımının sırasıyla %19,1 ile lojistik, %15,2 ile varlık yönetimi, %13,9 ile finans, %11,5 ile danışmanlık, %10,3 ile perakende ve %9,4 ile ilaç sektörü olduğu tespit edilmiştir. Enerji ve varlık yönetimi sektörlerinde yer alan cevaplayıcılar çağrı merkezinde, ilaç sektöründe yer alan cevaplayıcılar ise satış pozisyonlarında görev yapan çalışanlardır.

3.5.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde lider üye etkileşimi, takım üye etkileşimi, lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk, takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk, psikolojik sermaye, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sunulmaktadır.

Güvenilirlik analizi ölçekte yer alan ifadelerin birbirleri ile tutarlılığına ve ölçeğin ölçülmek istenen kavramı ne ölçüde yansıttığına işaret etmekte olup genel güvenilirlik katsayı değeri (cronbach's alpha) ile ölçülmektedir. 0 ile 1 arasında bir değer alması beklenen cronbach's alfa değerinin negatif veya düşük değerler alması ölçeğin ölçülmek istenen yapıyı ölçmekte başarısız olduğuna işaret etmektedir. Ölçek güvenilirliklerinin test edilmesinde cronbach's alpha katsayısının 0,70 ve üzeri değerler alması beklenmektedir²⁸⁵.

²⁸⁵ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, "Multivariate Data Analysis", ss. 124.

3.5.2.1.Lider Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Lider Üye Etkileşimini (LMX) ölçmek üzere kullanılan, 12 ifade ve 4 boyuttan oluşan ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (cronbach's alpha) 0,937 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir limit değer 0,70'in oldukça üzerinde olup, ölçek ifadelerinin cronbach's alpha katsayıları ile ifadenin silinmesi durumunda cronbach's alpha katsayısındaki değişiklikler Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Lider Üye Etkileşimi (LMX)	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha*
	0,937	
Yöneticimi kişi olarak çok severim.		0,929
Yöneticim her insanın arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.		0,931
Yöneticimle çalışmak zevklidir.		0,928
Yöneticim, yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olduğunda, konuyu tam olarak bilmese bile beni diğer üstlerime karşı savunur.		0,935
Yöneticim, işyerinde herhangi bir konuda başkaları bana yüklenirse beni onlara karşı savunur.		0,933
Eğer istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni başkalarına karşı savunur.		0,934
Yöneticim için, iş tanımında belirtilmeyen ekstra görevleri yapmaya hazırım.		0,935
Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.		0,934
Yöneticim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.		0,93
Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım.		0,931
Yöneticimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım		0,931
Yöneticimin profesyonel yeteneklerine hayranlık duyarım.		0,93

*: İfadenin ölçekten çıkarılması halinde Cronbach's Alpha değeri

3.5.2.2. Takım Üye Etkileşimi (TMX) Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Takım Üye Etkileşimini (TMX) ölçmek üzere kullanılan, 12 ifade ve 2 boyuttan oluşan ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,875 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir limit değer 0,70'in oldukça üzerindedir. Ölçek ifadelerinin cronbach's alpha değerleri ile ifadenin silinmesi durumunda katsayıdaki değişiklikler Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13: Takım Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Takım Üye Etkileşimi (TMX)	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha*
	0,875	
Takımdaki diğer üyeler tarafından genellikle desteklenir ve cesaretlendirilirim.		0,862
Takımdaki diğer üyeleri genellikle destekler ve cesaretlendiririm.		0,867
Takımdaki diğer üyeler benden beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.		0,864
Takımdaki diğer üyelerden beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.		0,868
Takımdaki diğer üyeler çabalarımın önemini bilirler.		0,866
Takımdaki diğer üyelerin çabalarının önemini bilirim.		0,868
Takımdaki diğer üyeler genellikle işimi kolaylaştıracak şekilde hareket ederler.		0,867
Takımdaki diğer üyelerin işlerini kolaylaştıracak şekilde hareket ederim.		0,861
Yoğun olduğumda takımdaki diğer üyeler genellikle yardım teklif ederler.		0,865
Takımdaki diğer üyeler yoğun olduğunda genellikle yardım teklif ederim.		0,866
Takımdaki diğer üyeler sıklıkla kullanabileceğim fikirler önerirler.		0,863
Sıklıkla takımdaki diğer üyelerin kullanabileceği fikirler öneririm.		0,865

*: İfadenin ölçekten çıkarılması halinde Cronbach's Alpha değeri

3.5.2.3.Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDLMX) Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısını ölçmek üzere kullanılan ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,873 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir limit değer 0,70'in oldukça üzerindedir. Ölçek ifadelerinin cronbach's alpha değerleri ile ifadenin silinmesi durumunda katsayıdaki değişiklikler Tablo 14'te yer almaktadır. Toplam 8 ifadeden oluşan orijinal ölçek literatür ile uyumlu bir biçimde bilişsel boyutta yer alan 1, 3, 5 ve 7 nolu ifadeler ile duygusal boyutu oluşturan 2, 4, 6 ve 8 nolu ifade çiftlerinin ortalaması alınarak dört ifadeye indirgenmiştir²⁸⁶.

Tablo 14: LMX'e Bağlı Göreceli Yoksunluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDLMX) (4 ifadeye indirgenmiş hali ile)	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha*
	0,873	
Liderimizden diğer takım arkadaşlarıma göre daha az takdir gördüğüm izlenimine sahibim. / Bu durumdan memnun değilim.		0,815
Liderimiz yaptığımız işleri değerlendirirken, diğer takım arkadaşlarıma kıyasla daha az beğenildiğim izlenimindeyim. / Bu durumdan memnun değilim.		0,785
Liderimizin diğer takım arkadaşlarıma kıyasla bana daha az imkan sunduğunu düşünüyorum. / Bu durumdan memnun değilim.		0,807
Pozisyonumun başka çalışanlar tarafından doldurulacağı hissine kapılıyorum. / Bu durumdan memnun değilim.		0,919

*: İfadenin ölçekten çıkarılması halinde Cronbach's Alpha değeri

²⁸⁶ Tougas, Lagace, Sablonniere, Kocum, "A New Approach to the Link Between Identity and Relative Deprivation in the Perspective of Ageism and Retirement", ss.8.

3.5.2.4.Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDTMX) Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısını ölçmek üzere kullanılan ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,895 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir limit değer 0,70'in oldukça üzerindedir. Ölçek ifadelerinin cronbach's alpha değerleri ile ifadenin silinmesi durumunda alpha katsayısındaki değişiklikler Tablo 15'te yer almaktadır. Toplam 8 ifadeden oluşan orijinal ölçek literatür ile uyumlu bir biçimde bilişsel boyutta yer alan 1, 3, 5 ve 7 nolu ifadeler ile duygusal boyutu oluşturan 2, 4, 6 ve 8 nolu ifade çiftlerinin ortalaması alınarak dört ifadeye indirgenmiştir.

Tablo 15: TMX'e Bağlı Göreceli Yoksunluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha*
Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDTMX)	0,895	
Takımın, diğer üyelere kıyasla beni daha az takdir ettiği izlenimine sahibim. / Bu durumdan memnun değilim.		0,857
Takım içerisinde yaptığımız iş değerlendirilirken diğer üyelere kıyasla daha az beğenildiğim izlenimindeyim. / Bu durumdan memnun değilim.		0,837
Takımın diğer üyelerine kıyasla bana daha az imkan sunduğunu düşünüyorum. / Bu durumdan memnun değilim.		0,851
Takım arkadaşlarımın pozisyonumun başka çalışanlar tarafından doldurulmasını önereceği hissine kapılıyorum. / Bu durumdan memnun değilim.		0,907

*: İfadenin ölçekten çıkarılması halinde Cronbach's Alpha değeri

3.5.2.5.Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Psikolojik sermayeyi ölçmek üzere kullanılan 24 ifadeden oluşan ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,749 olup kabul edilebilir limit değer 0,70'in üzerindedir. Ölçeğin cronbach's alpha değeri ile ifadenin silinmesi durumunda alpha katsayısındaki değişiklikler Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

Psikolojik Sermaye	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha*
	0,749	
Sürüncemede kalan sorunlara çözüm bulmakta kendime güvenirim.		0,733
Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.		0,737
Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.		0,735
İşimle ilgili konularda hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunurken kendimden eminimdir.		0,734
Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, müşteriler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.		0,737
Çalışma arkadaşlarıma işle ilgili bilgi verirken kendimden eminimdir.		0,738
İşimde kendimi bir çıkmazda bulursam, kurtulmak için çeşitli yollar düşünebilirim.		0,736
Çalışma hedeflerime hevesle ulaşmaya çalışıyorum.		0,743
Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.		0,741
Kendimi işimde oldukça başarılı görüyorum.		0,744
Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.		0,736
İşimde, belirlediğim hedeflerime ulaşabiliyorum.		0,737
İşimde bir terslikle karşılaştığımda, bunu aşip yoluma devam etmekte zorluk çekerim.*		0,747
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde yönetebilirim.		0,746
Mecbur kalırsam, işimle ilgili kendi başımın çaresine bakabilirim.		0,742
İşimdeki stresli olayların genellikle üstesinden gelebilirim.		0,747
Daha önceleri yaşadığım tecrübeler sayesinde, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.		0,745
İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum.		0,744
İşimde, belirsizliğin olduğu zamanlarda, genellikle en iyi ihtimalin gerçekleşeceğini düşünürüm.		0,744
İşimde bir şeylerin kötü gitme ihtimali varsa, kötü gider.*		0,740
İşimin iyi yönlerini görmeye çalışırım.		0,743
İşle ilgili olarak, geleceğim hakkında iyimserimdir.		0,739
Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.*		0,742
İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.		0,743

*: İfadenin ölçekten çıkarılması halinde Cronbach's Alpha değeri

3.5.2.6.İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

İş tatminini ölçmek üzere kullanılan 5 ifadeden oluşan ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,933 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir limit değer 0,70'in oldukça üzerindedir. Ölçeğin cronbach's alpha değeri ile ifadenin silinmesi durumunda alpha katsayısındaki değişiklikler Tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17: İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

İş Tatmini	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha*
	0,933	
İşimin oldukça sevimsiz bir iş olduğunu düşünüyorum.		0,923
Şu anki işimden oldukça memnunum.		0,914
Çoğu zaman işimle ilgili heves doluyum.		0,912
Her iş günü bana asla bitmeyecekmiş gibi geliyor.		0,921
İşimden gerçekten zevk alıyorum.		0,920

*: İfadenin ölçekten çıkarılması halinde Cronbach's Alpha değeri

3.5.2.7.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

İşten ayrılma niyetini ölçmek üzere kullanılan 4 ifadeden oluşan ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,879 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir limit değer 0,70'in üzerindedir. Ölçeğin cronbach's alpha değeri ile ifadenin silinmesi durumunda alpha katsayısındaki değişiklikler Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Güvenilirlik Değerleri

İşten Ayrılma Niyeti	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha*
	0,879	
Eğer imkanım olsa işimden ayrılırdım.		0,838
Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.		0,841
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.		0,854
İşimden ayrılmayı düşünüyorum.		0,847

*: İfadenin ölçekten çıkarılması halinde Cronbach's Alpha değeri

3.5.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama değerler Tablo 19’da yer almaktadır. Katılımcıların lider üye etkileşimine ilişkin algılarını ölçmeyi hedefleyen ilgi, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutlarında toplam 12 ifadeden oluşan ölçeğe ilişkin yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların bağlı bulundukları yöneticileri ile etkileşimlerine ilişkin algılarının genel ortalamasının 3,87 ile olumlu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların takım üye etkileşimine ilişkin algılarını ölçmeyi hedefleyen katkı ve fayda boyutlarında toplam 12 ifadeden oluşan ölçeğe ilişkin yanıtlar değerlendirildiğinde, çalışanların yer aldıkları takım ile etkileşimlerine ilişkin algılarının genel ortalamasının 3,96 ile olumlu olduğu gözlemlenmektedir.

Göreceli yoksunluk algısını ölçmek için kullanılan ölçeklere verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; çalışanların lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algılarına ilişkin ortalamasının 2,29, takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısına ilişkin ortalamasının da 2,11 ile düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışanların iş tatminini ölçmeye yönelik tek boyut ve beş ifadeli ölçekte çalışanların iş tatmini ortalamasının 3,95 ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik tek boyut ve beş ifadeli ölçeğe verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortalamasının 2,19 ile düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin algılarını ölçmeyi hedefleyen öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarında toplam 24 ifadeden oluşan ölçeğe ilişkin yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin algılarının genel ortalamasının 4,09 ile olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 19: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar

	N	Ortalama Değer	Standart Sapma
Lider Üye Etkileşimi (LMX)	330	3,870	0,752
Takım Üye Etkileşimi (TMX)	330	3,959	0,494
Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDLMX)	330	2,293	0,906
Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDTMX)	330	2,114	0,817
İş Tatmini	330	3,947	0,717
İşten Ayrılma Niyeti	330	2,186	0,795
Psikolojik Sermaye	330	4,089	0,290

Yüksek ortalama değerler incelendiğinde cevaplayıcıların lider üye etkileşimi, takım üye etkileşimi, iş tatmini ve psikolojik sermaye bağlamında algılarının olumlu olduğu izlenmektedir. Benzer biçimde lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk, takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ilişkin düşük ortalama değerler de bu değişkenlerle bağlantılı olumlu algıyı yansıtmaktadır. Ortalama değerlere ilişkin standart sapmalar da cevaplayıcılar arasındaki farklılıklara işaret etmektedir.

3.5.4. Değişkenlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında ölçümlenen değişkenlerin, demografik değişken gruplarına bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizin temel varsayımı varyansların homojenliğidir. Bu bağlamda Levene istatistiğinin anlamsız olması ($p>0,05$) beklenmektedir. Varsayımı test etmek üzere gerçekleştirilen analiz sonuçları EK 3'te yer almaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde lider üye etkileşiminin pozisyon ve

kurumda kıdem gruplarına, takım üye etkileşiminin, eğitim ve kurumda çalışma süresine, lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun cinsiyet, pozisyon, sektör ve çalışma hayatında kıdeme, takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun takımda çalışma süresine, iş tatmininin pozisyon, takımda çalışma süresi ve çalışanın çocuk sahibi olup olmamasına göre, psikolojik sermayenin eğitim düzeyine göre değişkenlik sergilediği görülmektedir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti çalışanın yaşı, pozisyonu, çocuk sahibi olup olmaması, çalışma hayatındaki kıdemi, kurumda ve yöneticisi ile çalışma süresine göre farklılık arz etmektedir.

3.5.5.Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kullanılan korelasyon analizi sonucu oluşan korelasyon katsayıları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldığında tüm değişkenlerin birbirleri ile $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında kuvvetli, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($\beta: ,654$), işten ayrılma niyeti arasında ise negatif anlamlı ilişki ($\beta: -,713$) bulunduğu izlenmektedir. Benzer şekilde takım üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($\beta: ,282$), işten ayrılma niyeti arasında ise negatif anlamlı ilişki ($\beta: -,261$) bulunduğu görülmektedir.

Tabloda yer alan korelasyon katsayıları incelendiğinde lider üye ve takım üye etkileşimlerine bağlı göreceli yoksunlukların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkileri olduğu, lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile kıyaslandığında daha kuvvetli olduğu tespit edilmektedir. Korelasyon analizi sonucu dikkat çeken bir diğer bulgu da takım üye ve lider üye etkileşimlerine bağlı göreceli yoksunluk algıları arasında var olan kuvvetli, pozitif ve anlamlı ilişkidir ($\beta: ,622$).

Tablo 20: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Lider Üye Etkileşimi (LMX)	Takım Üye Etkileşimi (TMX)	Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDLMX)	Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDTMX)	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Psikolojik Sermaye
Lider Üye Etkileşimi (LMX)	1						
Takım Üye Etkileşimi (TMX)	,252**	1					
Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDLMX)	-,456**	-,156**	1				
Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDTMX)	-,215**	-,250**	,622**	1			
İş Tatmini	,654**	,282**	-,349**	-,263**	1		
İşten Ayrılma Niyeti	-,713**	-,261**	,365**	,299**	-,687**	1	
Psikolojik Sermaye	,153**	,132**	-,169**	-,188**	,135**	-,145**	1

** Korelasyon katsayısı %99 güven aralığında anlamlıdır. ($p<0,01$)

* Korelasyon katsayısı %95 güven aralığında anlamlıdır. ($p<0,05$)

3.5.6.Çok Değişkenli Analiz Varsayımlarının Test Edilmesi

Araştırmanın bu aşamasında toplanan verinin, çok değişkenli analizler için gereken koşulların ne ölçüde karşılandığını belirlemek üzere, ilgili varsayımlar test edilmiştir. Veri seti üzerinde eksik değerler frekans tablosu kullanılarak incelenmiş, gözlenen her bir değişken incelendiğinde veri setinde herhangi bir eksik değere rastlanmamıştır. Ardından veri setinin normal dağılım varsayımı ile uyumluluğunu test etmek üzere Normallik Testi yapılmıştır. Testin sonuçları EK 4'te yer almaktadır. Test sonuçları

incelendiğinde değişkenlerinin tümünün normal dağılım sergilemediği, diğer taraftan verilere ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kontrol edildiğinde iş tatmini dışında kalan tüm değişkenlerin kritik değer aralığı ($\pm 1,96$)²⁸⁷ içerisinde yer aldığı görülmektedir. İş tatmini değişkenine ilişkin değerler incelendiğinde, verinin dağılımının ortalama değere göre simetrikliğinin ölçüsü olan çarpıklık değerinin kritik değer aralığında ($\pm 1,96$) yer aldığı, diğer taraftan basıklık değerinin istenen değer aralığında yer almadığı izlenmektedir.

Çok değişkenli analizlerde, veri setinin karşılaması gereken bir diğer varsayım doğrusallık varsayımıdır²⁸⁸. Doğrusallık (linearity) varsayımının testi için null plot of residuals²⁸⁹ çizilmiştir. Bağımlı değişkene (işten ayrılma niyeti) ilişkin hata terimleri bir eksen üzerine dizildiğinde eğilimin (artan, azalan ya da rastgele) nasıl seyrettiğinin incelendiği grafik EK 5'te yer almaktadır. Grafik incelendiğinde hata terimlerinin 0 noktasının altında ve üstünde rastgele bir dağılım gösterdikleri, dolayısı ile doğrusallık varsayımının kabul edildiği görülmektedir.

Test edilen son varsayım çoklu bağlantı (multi collinearity) varsayımıdır. Çoklu bağlantı; bağımlı değişkeni belirleyen bağımsız değişkenlerin göreceli etkisini değerlendirmede ciddi problemlere neden olabilmekte dolayısı ile analiz sonuçlarının yanlış yorumlanmasına yol açabilmektedir²⁹⁰. Çoklu bağlantı probleminin var olup olmadığını test etmek amacıyla araştırmanın bağımsız değişkenlerinin aralarındaki regresyon denklemleri incelenmiş, her bağımsız değişken bağımlı değişkenmiş gibi diğer bağımsız değişkenlerle regresyona tabi tutulmuştur. EK 6'da yer alan istatistiki değerler incelendiğinde, çoklu bağlantı probleminin varlığını test etmek üzere dikkate alınan VIF değerinin, tüm değişkenler için sınır değer olan 3'ün altında olduğu,

²⁸⁷ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, "Multivariate Data Analysis", ss. 72.

²⁸⁸ Kazım Özdamar, "Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi", Nisan Kitabevi, 2016, ss. 134.

²⁸⁹ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, "Multivariate Data Analysis", ss. 182.

²⁹⁰ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Sakarya Yayıncılık, 2007, ss.167.

dolayısı ile bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin var olmadığı gözlemlenmektedir²⁹¹.

3.5.7.Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)

Araştırmanın bu aşamasında doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda, doğrudan gözlenemeyen gizli (örtük) değişkenler ve ankette yer alan ifadeler aracılığı ile ölçülebilen değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Gizli değişkenleri belirlemek amacıyla kullanılan değişkenler gözlenen değişkenler olarak ele alınmıştır. Gizli değişkenler ölçülebilen değişkenler üzerinden çıkarsamalar yaparak belirlenebilmektedir²⁹².

Ölçüm modelinin geçerliliği test edildikten sonra yol modeli oluşturulabileceği için, araştırmanın bu aşamasında gözlenen değişkenler bağlı oldukları gizli değişkenler ile ilişkilendirilerek ölçüm modeli oluşturulmuş, ardından oluşturulan ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak modelin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

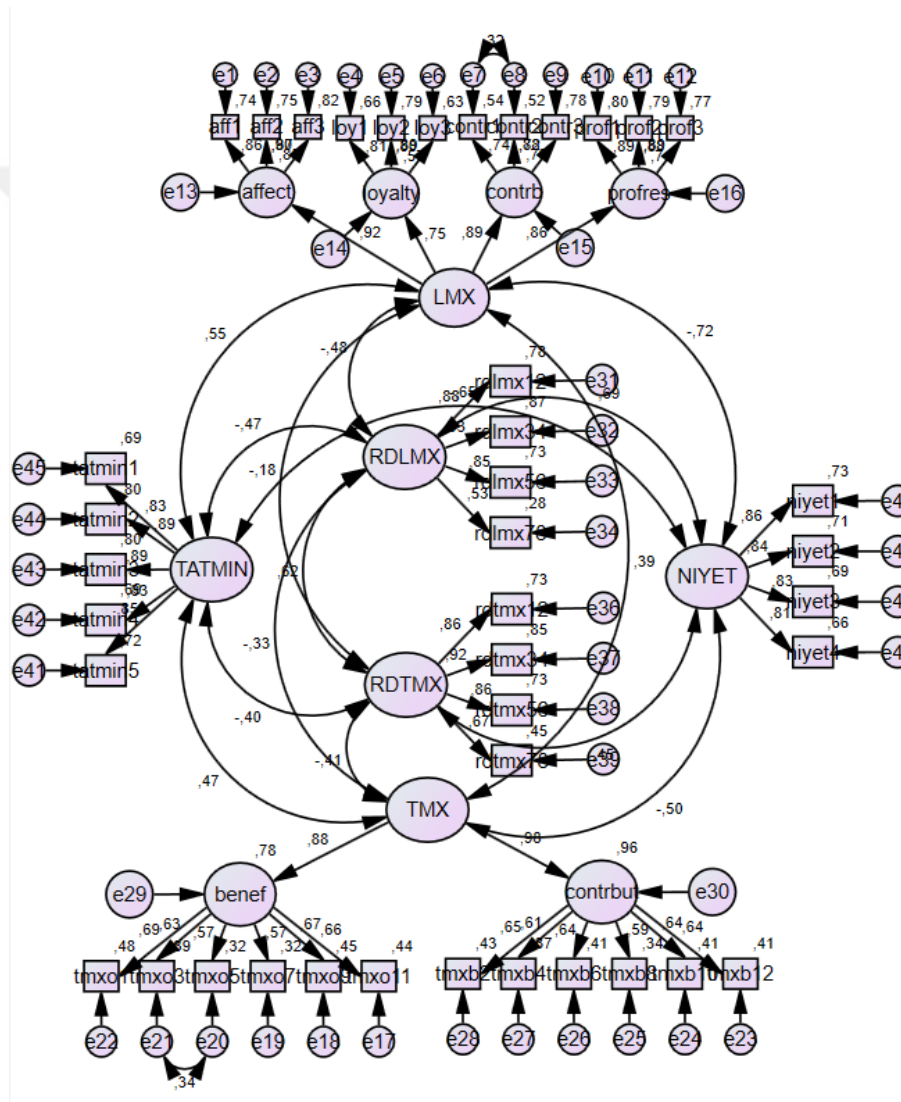
Keşfedici faktör analizinde araştırmacının değişkenlerin boyutlarına ve faktör yapılarına ilişkin herhangi bir öngörü sahibi olması gerekmez iken, doğrulayıcı faktör analizi için bu bilgilerin gerekli olduğu bilinmektedir²⁹³. Bu doğrultuda oluşturulan ölçüm modeli, literatürle uyumlu olarak, 12 ifade ve iki boyuttan oluşan takım üye etkileşimi, 12 ifadeli ve 4 boyuttan oluşan lider üye etkileşimi ölçeği ile 4 ifadeli takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk, 4 ifadeli lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk, 5 ifadeli iş tatmini ve 4 ifadeli işten ayrılma niyeti ölçeklerinden oluşmaktadır. Psikolojik sermaye değişkeni bu çalışmada düzenleyici değişken olarak dikkate alındığından ölçüm modeline dahil edilmemiştir.

²⁹¹ James Gaskin, “Detecting Multicollinearity in SPSS”, Gaskination Statistics, (<http://youtube.com/Gaskination> erişim tarihi: 2017)

²⁹² Nuran Bayram, “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları”, Ezgi Kitabevi, 2010, ss.2.

²⁹³ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, “Multivariate Data Analysis”, ss. 664.

Doğrulamalı faktör analizinde her bir gözlenen değişken yalnızca literatürde ilişkili olduğu örtük değişkenle ilişkilendirilmiş, diğer örtük değişkenlerle ilişkilendirilmesine izin verilmemiştir²⁹⁴. Belirlenen ölçüm modeli, örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki yol şemaları ve standardize edilmiş regresyon katsayıları Şekil 11’de yer almaktadır.



Şekil 11: Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

²⁹⁴ James B. Schreiber, Amaury Nora, Frances K. Stage, Elizabeth A. Barlow, Jamie King, “Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review”, *The Journal of Educational Research*, Vol. 99, No. 6, 2006, ss. 323-337.

Ölçüm modeli incelendiğinde, 41 adet gözlenen değişken bulunduğu ve bu değişkenlerin dikdörtgenlerle ifade edildiği, benzer biçimde 6 tane gizli değişken bulunduğu, gizli değişkenlerden lider üye etkileşimi değişkeninin 4 ve takım üye etkileşimi değişkeninin iki adet alt boyutu olduğu, bu alt boyutlarla birlikte 12 adet faktörün elips şeklinde gösterildiği, gözlenen her değişkenin yalnızca ilgili olduğu faktör üzerinde yüklendiği izlenmektedir.

Ölçüm modelinin veri ile uyumunu değerlendirilmek üzere geliştirilen çok sayıda uygunluk ölçütü bulunmaktadır. Uyum göstergelerinin temel işlevi gözlemlenen veri yapısı ile model aracılığı ile belirlenen fonksiyon arasındaki farkın büyüklüğünü değerlendirmek olarak özetlenebilir²⁹⁵. Önerilen modelin gözlemlenen veri yapısını ne ölçüde açıkladığını değerlendirmek üzere geliştirilen uyum göstergeleri kıkare, model parametre kısıtı, minimum örnek farklılığı (discrepancy) fonksiyonu, popülasyon farklılığı, temel modele göre fark fonksiyonlarının karşılaştırılması, bilgi kriterlerine dayalı ve diğer göstergeler olmak üzere 7 farklı kategoride sınıflandırılmıştır.

Uygulamada araştırmacıların karmaşıklığı engellemek üzere üç ya da dört uyum göstergesi raporladıkları izlenmektedir. Bu doğrultuda kıkare istatistiği ile karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve hata kareler ortalamasının karekökü (RMSEA) göstergelerinin modelle ilgili yeterli düzeyde uyum göstergeleri olarak genel kabul gördüğü ve sık kullanıldığı görülmektedir²⁹⁶.

Bu araştırma kapsamında dikkate alınan uyum göstergeleri χ^2 (kıkare istatistiği), CMIN/ DF (minimum fark değerinin serbestlik derecesine (df) bölünmüş hali) ile CFI, TLI ve RMSEA değerleridir. Hair ve arkadaşları; örneklem büyüklüğünün 250'den, gözlenen değişken sayısının da 30'dan büyük olduğu araştırmalarda χ^2 uyum iyiliği

²⁹⁵ Kazım Özdamar, "Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi", Nisan Kitabevi, 2016, ss. 176.

²⁹⁶ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, "Multivariate Data Analysis", ss. 664; Schreiber, Nora, Stage, Barlow, King, "Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review", ss. 327.

değerinin anlamlı çıkmasının beklendiğini, karşılaştırmalı uyum göstergelerinden olan TLI, GFI veya CFI için 0,90'dan büyük, RMSEA değerinin de 0,70'den küçük uyum değerlerinin kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir²⁹⁷. CMIN/df değerinin 2'nin altında olması iyi, 5'in altında olması ise kabul edilebilir uyum göstergesi olarak değerlendirilmektedir²⁹⁸.

Ölçüm modeli incelendiğinde, bazı hata terimlerinin birbirine bağlandığı görülmektedir. AMOS programı uyum indeksleri sonuçlarına göre birtakım uyum iyileştirmelerine (modifikasyon) fırsat tanımaktadır. Gözlenen değişkenler ile gizli değişkenler arasındaki kovaryanslara ilişkin yapılan bu iyileştirmeler hata terimleri aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. AMOS'un önerdiği modifikasyonlara göre belirlenen hata terimleri bağlanarak uyum indekslerinde iyileştirmeler sağlanabilmektedir. Belirtilen hata terimleri arasındaki kovaryanslar, model üzerinde gösterilmiştir. Modifikasyonda önemli olan yapılan bağlama işleminin literatürle uyumlu olmasıdır²⁹⁹. Modele ilişkin gerekli düzenlemelerin yapılarak uyum değerlerinin iyileştirilmesi amacı ile düzeltme indeksleri incelenmiş, literatürle uyumlu olacak biçimde kovaryanslar kısmına bakıldığında e7 ve e8 ile e20 ve e21 hata terimleri arasında önemli oranda ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hata terimleri arasındaki kovaryanslar çift yönlü okla bağlandığında tekrarlanan analiz sonucunda uyum değerlerinin iyileştiği ancak hala iyileştirme fırsatları barındırdığı görülmüştür. Modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, χ^2 değeri 1856,287 ve serbestlik derecesinin 756 olduğu, modeldeki parametrelerin hesaplandığı ve yakınsak bir çözüme (minimum was achieved) ulaşıldığı, modele ilişkin uyum değerlerinin ise CMIN/df=2,455; CFI=0,888; GFI=0,779; TLI=0,879 ve RMSEA=0,067 olduğu görülmüş, bu değerlerin kabul edilebilir ancak sınırda olduğu ve iyileştirme fırsatları barındırdığı tespit edilmiştir.

²⁹⁷ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, "Multivariate Data Analysis", ss. 647

²⁹⁸ Dawn Iacobucci, "Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size and Advanced Topics", **Journal of Consumer Psychology**, Vol.20, No.1,2010, ss.90-98.

²⁹⁹ Daire Hooper, Joseph Coughlan, Michael Mullen, "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", **Electronic Journal of Business Research Methods**, Vol.6, No.1, 2008, ss.53-60.

Bu doğrultuda ölçüm modeline ait standart regresyon katsayıları incelenmiş ve literatürle uyumlu olacak şekilde regresyon katsayısı değeri 0,70'den önemli bir biçimde düşük olan ifadeler ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Ölçüm modelinden çıkarılan ifadeler, ilgili regresyon katsayıları ile birlikte Tablo 21'de yer almaktadır:

Tablo 21: Ölçekten Çıkarılan İfadeler

İfade	Standart Regresyon Katsayısı	Çoklu Korelasyon Katsayısı
LMX'e Bağlı Göreceli Yoksunluk (RDLMX) Ölçeği		
Pozisyonumun başka çalışanlar tarafından doldurulacağı hissine kapılıyorum. / Bu durumdan memnun değilim.	0,533	0,284
Takım Üye Etkileşimi (TMX) Ölçeği		
Takımdaki diğer üyeler genellikle işimi kolaylaştıracak şekilde hareket ederler.	0,568	0,322
Takımdaki diğer üyelerin işlerini kolaylaştıracak şekilde hareket ederim.	0,586	0,343

İlgili ifadelerin çıkarılmasının ardından oluşan ölçüm modeline ilişkin uyum iyilik değerleri Tablo 22'de yer almaktadır. Yapılan modifikasyonlar sonrası CMIN/df değerinin 2,045 ile iyi uyuma işaret eden 2,0'a yaklaştığı görülmektedir.

Tablo 22: Modifikasyon Sonrası Ölçüm Modeli Uyum Değerleri

Gösterge	Değer	Eşik Değer
CMIN/df	2,045	< 2
TLI	0,920	> 0,9
GFI	0,829	> 0,9
CFI	0,927	> 0,9
RMSEA	0,056	< 0,07
X ² = 1312,697	df= 642	

3.5.7.1.Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliğini değerlendirmek üzere birleşik güvenilirlik (composite reliability) (CR), ortalama açıklanan varyans (average variance extracted) (AVE), maksimum paylaşılan varyans (maximum shared variance) (MSV) ve ortalama paylaşılan varyans (average shared variance) (ASV) değerleri hesaplanmış ve eşik değerlerle karşılaştırılması yapılmıştır³⁰⁰. Belirtilen değerlerin hesaplanmasında James Gaskin tarafından hazırlanan istatistiksel excel makrolarından yararlanılmıştır³⁰¹. Tablo 23'te hesaplama sonuçları yer almaktadır. Ölçüm modeli içerisinde yer alan ölçeklerin birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin 0,7 ve üzerinde olması güvenilirliğe, birleşik güvenilirlik değerlerinin ortalama açıklanan varyanstan (AVE) büyük olması benzerlik geçerliliğine, maksimum paylaşılan varyansın (MSV) ve ortalama paylaşılan varyansın (ASV), ortalama çıkarılan varyanstan (AVE) küçük olması ise ayırıcı geçerliliğe işaret etmektedir³⁰².

Birleşik güvenilirlik; ölçeği oluşturan ifadelerin aynı örtük değişken altında toplandığını göstermekte ve içsel tutarlılığı değerlendirmektedir. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde ölçeklerin tümünün birleşik güvenilirlik değerlerinin (CR) eşik değer olan 0,7'nin oldukça üzerinde olduğu dolayısı ile yapı güvenilirliği koşulunu karşıladığı görülmektedir. Her bir örtük değişkene ait ortalama çıkarılan varyansın (AVE), 0,50 eşik değerinin üzerinde olması benzerlik geçerliliğini vurgulamaktadır. Son olarak maksimum paylaşılan varyans (MSV) ve ortalama paylaşılan varyans (ASV) değerlerinin, tüm örtük değişkenler için, ortalama çıkarılan varyanstan (AVE) küçük olması da ayırıcı geçerliliğe işaret etmektedir.

³⁰⁰ Claes Fornell, David F. Larcker, "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", **Journal of Marketing Research**, 1981, ss. 39-50.

³⁰¹ James Gaskin, "Stat Tools Package", http://statwiki.kolobkreatiions.com/wiki/Main_Page erişim tarihi: 21.08.2017

³⁰² Joe F. Hair, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol.19, No.2, 2011, ss.139-152.

Tablo 23: Örtük Değişkenlere Ait Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

	Birleşik Güvenilirlik (CR)	Ortalama Çıkarılan Varyans (AVE)	Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV)	Ortalama Paylaşılan Varyans (ASV)
LMXQ	0,92	0,74	0,52	0,25
TMXQ	0,79	0,66	0,29	0,21
RDLMX	0,92	0,80	0,47	0,28
RDTMX	0,90	0,69	0,37	0,19
TATMİN	0,93	0,74	0,42	0,27
NİYET	0,90	0,70	0,52	0,38

3.5.8.Yapısal Eşitlik Modeli ile Hipotezlerin Test Edilmesi

İş yerindeki sosyal etkileşimler kapsamında ele alınan lider üye ve takım üye etkileşimleri ile bu etkileşimlere bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluğun, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve psikolojik sermaye ile ilişkilerinin araştırıldığı bu bölümünde çalışmanın hipotez testleri için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi, farklı değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlarken, ölçüm hatalarını ve gözlemlenemeyen yapıları da analize dâhil ettiği ve hipotez edilen ilişkiler bütünü bir model olarak tanımlamaya olanak tanıdığı için tercih edilmiştir³⁰³.

3.5.8.1.Yol Hipotezlerinin Test Edilmesi

Ölçüm modelinin test edilmesinin ardından araştırmanın kavramsal modelinin AMOS 23 programı kullanılarak test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan altı değişkenden lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşimi bağımsız, lider

³⁰³ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, “Multivariate Data Analysis”, ss. 610.

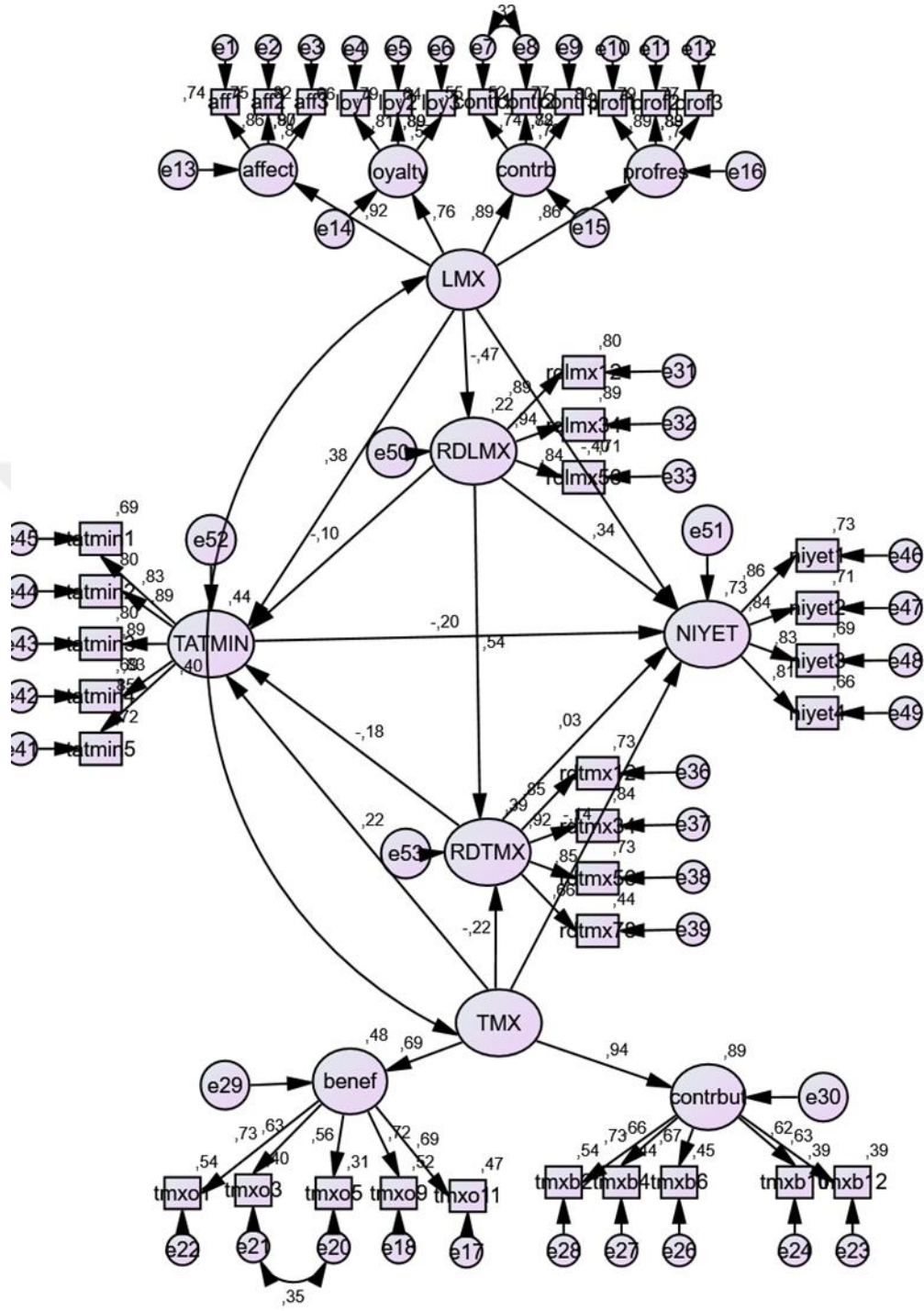
üye ve takım üye etkileşimlerine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk aracı ve işten ayrılma niyeti ile iş tatmini bağımlı değişkenler olarak modelde yer almıştır.

Model uyum iyiliği göstergeleri yukarıda ölçüm modelinde belirtilen uyum indeksleridir. Bu süreçte öncelikle yol hipotezleri, ardından sırasıyla aracı etki ve düzenleyici etki hipotezleri test edilecektir. Araştırma hipotezleri gözlenen tüm değişkenler dahil edilerek yol (path) analizi ile test edilmiştir. Hipotize edilen ilişkilere ek olarak, ölçüm modelinde aralarında güçlü ilişki bulunduğu gözlemlenen, lider üye ve takım üye etkileşimlerine bağlı göreceli yoksunluklar arasındaki ilişki de yol modeline dahil edilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 24'te yer almaktadır:

Tablo 24: Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

Gösterge	Değer	Eşik Değer
CMIN/DF	2,078	< 2
TLI	0,917	> 0,9
GFI	0,826	> 0,9
CFI	0,924	> 0,9
RMSEA	0,057	< 0,07
$X^2= 1338,363$		df= 644

Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde χ^2 değerinin 1338,363 ve serbestlik derecesinin 644 olduğu, modeldeki parametrelerin hesaplandığı ve yakınsak bir çözüme (minimum was achieved) ulaşıldığı, modele ilişkin uyum değerlerinin ise CMIN/df=2,078; CFI=0,924; GFI=0,826; TLI=0,917 ve RMSEA=0,057 olduğu görülmüş, bu değerlerin GFI değeri hariç kabul edilebilir sınırlarda olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modeline ilişkin yol şeması ve yol katsayıları Şekil 13'te yer almaktadır.



Şekil 13: Yapısal Eşitlik Araştırma Modeli ve Yol Şeması

Modelin iyi uyuma sahip olduğu ve değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu anlaşıldıktan sonra hipotez edilen ilişkilere ait regresyon değerleri incelenerek hipotezlerin kabul ya da red edilmesi aşamasına geçilmiştir. Tablo 25'te hipotez edilen ilişkilere ait sonuçlar yer almaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde yalnızca uyum iyiliği değerleri üzerinden tespitlerde bulunmak yeterli olmamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının ve ilişkilerin, istatistiksel açıdan anlamlılığı da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle uyum iyiliği değerlerinin incelenmesinin ardından regresyon değerleri ve ilişkilerin istatistiksel anlamlılığı da incelenmelidir³⁰⁴. Araştırmanın bu safhasında hipotez edilen ilişkilerin anlamlılığı ve ilişki regresyon değerleri incelenerek hipotezler değerlendirilecek, anlamlı bulunmayan ya da uyumu düşüren parametreler modelden çıkarılacaktır.

Tablo 25: Yol Analizi Sonuçları

Hipotez No	Hipotez Edilen Yol			Stardardize Edilmemiş Yol Katsayısı	Standardize Edilmiş Yol Katsayısı	t Değeri
1H ₁	Lider Üye Etkileşimi Kalitesi (LMX)	-->	İş Tatmini	0,46	0,39	5,92***
2H ₁	Lider Üye Etkileşimi Kalitesi (LMX)	-->	İşten Ayrılma Niyeti	-0,48	-0,40	-7,06***
3H ₁	Takım Üye Etkileşimi Kalitesi (TMX)	-->	İş Tatmini	0,48	0,22	3,38***
4H ₁	Takım Üye Etkileşimi Kalitesi (TMX)	-->	İşten Ayrılma Niyeti	-0,29	-0,14	-2,61**
5H ₁	Lider Üye Etkileşimi Kalitesi (LMX)	-->	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX)	-0,73	-0,47	-7,98***
6H ₁	Takım Üye Etkileşimi Kalitesi (TMX)	-->	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX)	-0,46	-0,22	-3,65***
7H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX)	-->	İş Tatmini	-0,08	-0,10	-1,47
8H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX)	-->	İşten Ayrılma Niyeti	0,26	0,34	6,35***
9H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX)	-->	İş Tatmini	-0,18	-0,18	-2,76**
10H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX)	-->	İşten Ayrılma Niyeti	0,03	0,03	0,64
11H ₁	İş Tatmini	-->	İşten Ayrılma Niyeti	-0,20	-0,20	-3,76***

***: p<0,01 **: p< 0,05

Tablo 25'te hipotezlere ait ilişkilerin p<0.01 düzeyinde anlamlılığı ve yol katsayıları gösterilmektedir. Yol analizi sonuçlarına göre lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile iş tatmini ve takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile işten

³⁰⁴ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, "Multivariate Data Analysis", ss. 652

ayrılma niyeti ilişkilerine dair kurulan hipotezler dışında hipotize edilen ilişkilerin tümünün anlamlı olduğu ve kabul edildiği görülmektedir. Sonuç olarak 1H₁, 2H₁, 3H₁, 4H₁, 5H₁, 6H₁, 8H₁ ve 9H₁ hipotezleri kabul edilirken 7H₁ ve 10H₁ hipotezleri desteklenmemektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda lider üye etkileşimindeki bir birimlik artışın iş tatmininde 0,39 birimlik bir artışa neden olacağı ve 1H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu, kritik t değerinin olması gereken minimum 1,96 değerinin üzerinde yer aldığı ve regresyon katsayısının 0,40 olduğu izlenmektedir. Dolayısı ile lider üye etkileşimi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı ve 2H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Takım üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, takım üye etkileşimindeki bir birimlik artışın iş tatmininde 0,22 birimlik bir artışa neden olacağı ve 3H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Takım üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu, kritik t değerinin olması gereken minimum 1,96 değerinin üzerinde yer aldığı ve regresyon katsayısının 0,14 olduğu izlenmektedir. Bu bağlamda takım üye etkileşimi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı ve 4H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Diğer taraftan lider üye etkileşiminin, takım üye etkileşimine kıyasla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu ilgili regresyon katsayıları karşılaştırıldığında yapılabilecek tespitlerdir.

Lider üye etkileşimi ile lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda lider üye etkileşimi azaldıkça lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun artacağı ve 5H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Benzer şekilde takım üye etkileşimi ile takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler

arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu, kritik t değerinin olması gereken minimum 1,96 değerinin üzerinde yer aldığı izlenmektedir. Dolayısı ile takım üye etkileşimi azaldıkça takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısının arttığı ve 6H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Diğer taraftan ilgili regresyon katsayıları karşılaştırıldığında, lider üye etkileşimin lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısı üzerindeki etkisinin (regresyon katsayısı: -0,47), takım üye etkileşiminin takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısı üzerindeki etkisine (regresyon katsayısı: -0,22) kıyasla daha güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır.

Lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,34 olduğu, 8H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Diğer taraftan lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin regresyon katsayısı -0,10 olup bu ilişkiye ait kritik t değeri ise -1,47 ile olması gereken minimum değer 1.96'nın altındadır. Dolayısıyla bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış 7H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin regresyon katsayısı -0,18, bu ilişkiye ait kritik t değeri ise -2,76 ile olması gereken minimum değer 1.96'nın yukarısındadır. Dolayısıyla bu değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ve 9H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkinin regresyon katsayısı -0,03 olup bu ilişkiye ait kritik t değeri ise 0,64 ile olması gereken minimum değer 1.96'nın altındadır. Dolayısıyla bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış 10H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın son yol hipotezi iş tatmini ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin regresyon katsayısı -0,20, bu ilişkiye ait kritik t değeri ise -3,76'dır. Dolayısıyla bu değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ve 11H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.8.2.Kontrol Değişkenleri ile Tekrar Test

Hipotez testlerinin bu aşamasında yapısal eşitlik modeli kontrol değişkenleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, pozisyon, sektör, çocuk sahibi olup olmadıkları, toplam çalışma, kurumda çalışma, takımda çalışma ve bağlı bulundukları yöneticileri ile çalışma süreleri) modele dahil edilerek tekrar test edilmiştir. Tekrar testin hedefi değişkenlerle arasında anlamlı ilişkiler bulunan, dolayısı ile hipotize edilen yollarda farklılığa neden olabilecek kontrol değişkenlerinin tespit edilerek araştırmanın bundan sonraki kısmına dahil edilmesini sağlamaktır. Becker³⁰⁵, hipotezler kontrol değişkenleri dahil edilerek tekrar test edildiğinde iki model arasında anlamlı fark olması durumunda, kontrol değişkenlerinin modelde yer alması gerektiğini, aksi durumda bir sonraki aşamaya kontrol değişkenleri dahil edilmeden devam edilebileceğini belirtmektedir. Yapısal eşitlik modeline kontrol değişkenleri dahil edilerek tekrarlanan analizin uyum iyiliği değerlerine ilişkin özet bilgiler Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26: Kontrol Değişkenleri Dahil Edilen Modele Ait Uyum İyiliği Değerleri

Gösterge	Değer	Eşik Değer
CMIN/DF	1,798	< 2
TLI	0,914	> 0,9
GFI	0,816	> 0,9
CFI	0,924	> 0,9
RMSEA	0,049	< 0,07
X ² = 1869,401		df= 1040

Tablo incelendiğinde, CMIN/df değerinin 1,798 ile 2,0’ın altında olup iyi uyuma işaret ettiği, diğer uyum göstergelerinin de eşik değerlerle uyumlu olduğu görülmektedir.

³⁰⁵ Thomes E. Becker, “Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations”, **Organizational Research Methods**, Vol.8, No.3, 2005, ss.274-289.

Kontrol değişkenleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, pozisyon, sektör, çocuk sahibi olup olmadıkları, toplam çalışma, kurumda çalışma, takımda çalışma ve bağlı bulundukları yöneticileri ile çalışma süreleri) modele dahil edilerek hipotezler tekrar test edildiğinde ulaşılan yol analizi sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde iki model arasında anlamlı fark bulunmadığı, hipotize edilen yolların yapısı ile ilgili değişikliğe neden olmadığı görülmüş, bir sonraki aşamaya kontrol değişkenleri dahil edilmeden devam edilebileceğine karar verilmiştir.

Tablo 27: Kontrol Değişkenleri Dahil Edilen Modele Ait Yol Analizi Sonuçları

Hipotez No	Hipotez Edilen Yol			Standardize Edilmemiş Yol Katsayısı	Standardize Edilmiş Yol Katsayısı	t Değeri
1H ₁	Lider Üye Etkileşimi Kalitesi (LMX)	-->	İş Tatmini	0,44	0,37	5,66***
2H ₁	Lider Üye Etkileşimi Kalitesi (LMX)	-->	İşten Ayrılma Niyeti	-0,48	-0,40	-7,07***
3H ₁	Takım Üye Etkileşimi Kalitesi (TMX)	-->	İş Tatmini	0,51	0,25	3,64***
4H ₁	Takım Üye Etkileşimi Kalitesi (TMX)	-->	İşten Ayrılma Niyeti	-0,31	-0,15	-2,73**
5H ₁	Lider Üye Etkileşimi Kalitesi (LMX)	-->	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX)	-0,73	-0,47	-8,00***
6H ₁	Takım Üye Etkileşimi Kalitesi (TMX)	-->	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX)	-0,47	-0,23	-3,81***
7H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX)	-->	İş Tatmini	-0,09	-0,11	-1,66
8H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX)	-->	İşten Ayrılma Niyeti	0,27	0,35	6,44***
9H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX)	-->	İş Tatmini	-0,16	-0,16	-2,48**
10H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX)	-->	İşten Ayrılma Niyeti	0,03	0,03	0,50
11H ₁	İş Tatmini	-->	İşten Ayrılma Niyeti	-0,19	-0,19	-3,58***

***: p<0,01

**: p< 0,05

3.5.8.3.Aracı Etki Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu aşamasında lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun lider üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı etkisi ile takım üye etkileşiminden kaynaklanan göreceli yoksunluğun takım üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı etkisi araştırılacaktır.

Bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracı değişken etkisinin değerlendirilmesinde bağımsız ve bağımlı değişken, bağımsız ve potansiyel aracı değişken ile potansiyel aracı değişken ve bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı gerekli ön koşuldur³⁰⁶.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki, potansiyel aracı değişken modele eklendiğinde istatistiksel olarak anlamlı olmaya devam ediyor ve ilişki katsayısı değişmiyorsa aracı değişken etkisinden söz edilemez. Değişkenler arası ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmaya devam ediyor ve ilişki katsayısı düşüyorsa kısmi aracılık etkisinden bahsedilebilir. Son olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki, potansiyel aracı değişken modele dahil edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı kalmıyorsa tam aracı değişken etkisinden söz edilebilir³⁰⁷.

Araştırma hipotezleri çerçevesinde aracı etkisi araştırılan lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk değişkenleri örtük değişkenler olduğu ve örneklem sayısının küçük olduğu durumlarda dahi etkili sonuçlar verdiği için ilgili yazında önerilen bootstrap yöntemi kullanılmıştır³⁰⁸. Bootstrap yöntemi dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol ederek aracı etkinin varlığını test eden bir yöntemdir. Buna göre dolaylı etkinin anlamlı, doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu durum tam aracılığı, dolaylı ve direkt etkinin her ikisinin de anlamlı olduğu durum kısmi aracılığa, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu durum ise aracı etkinin var olmadığına işaret etmektedir.

³⁰⁶ David P. MacKinnon, Amanda J. Fairchild, Matthew S. Fritz, "Mediation Analysis", **Annu. Rev. Psychol.**, Vol.58, 2007, ss.593-614.

³⁰⁷ Andrew F. Hayes, "Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium", **Communication Monographs**, Vol. 76, No.4, 2009, ss.408-420.

³⁰⁸ Serhat Burmaoğlu, Mustafa Polat, Cem Harun Meydan, "Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol.13, No.1, 2013, ss.13-26.

Yol hipotezi testleri sonucunda aracı etkinin test edilmesinde ön koşullardan biri olan potansiyel aracı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı ilişki olması koşulunu karşılamadığı görülen lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ve iş tatmini ile takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler teste dahil edilmemiştir. Dolayısı ile 12H₁ ve 15H₁ hipotezlerinin reddedildiği görülmektedir. Araştırma kapsamında oluşturulan aracı etki hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28: Aracı Etki Hipotezlerine İlişkin Analizi Sonuçları

Hipotez No	Hipoteze Edilen Yol	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Hipotez Sonucu
13H ₁	Lider Üye Etkileşimi (LMX) --> Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) --> işten ayrılma niyeti	-0,39	-0,27***	Kabul
14H ₁	Takım Üye Etkileşimi (TMX) --> Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) --> iş tatmini	0,21	0,05	Ret

***: p<0,01

Aracı etki hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde 14H₁ hipotezinin reddedildiği, takım üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun aracı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı izlenmektedir.

Lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun aracı etkisine ilişkin doğrudan, dolaylı ve toplam etki değerleri incelendiğinde göreceli yoksunluk değişkeni kontrol altına alındığında lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi (β :-0,39) iken göreceli yoksunluk modele dahil edildiğinde dolaylı etkinin (β :-0,27, p<0,01) olduğu görülmektedir. Dolaylı etkinin sıfırdan anlamlı bir biçimde farklı olması, aracı etkinin varlığına işaret etmekte dolayısı ile 13H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

3.5.8.4.Çoklu Grup Düzenleyici Etki Hipotezlerinin Test Edilmesi

Düzenleyici (moderator) değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini veya yönünü etkileyen değişken olarak tanımlanmaktadır. Aracı ve düzenleyici değişkenler arasındaki temel farklar, aracı değişken ile bağımsız değişken

arasında doğrudan bir ilişki olmasına karşın düzenleyici değişken ile bağımsız değişken arasında neden sonuç ilişkisi ve öncül ardıllığın var olmamasıdır³⁰⁹.

Araştırma kapsamında psikolojik sermaye değişkeninin, lider üye ve takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde düzenleyici değişken rolünü değerlendirmek üzere yapısal eşitlik modelinde AMOS programı kullanılarak çoklu grup analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu grup analizi, yol analizi modelinin iki farklı grupta test edilmesine olanak tanımaktadır. Modele ilişkin yapılan karşılaştırma sonucunda her grupta parametrelerin aynı değerleri aldığı tespit edilmesi durumunda modelin gruplar arası değişmezliği (invariance) olduğuna ilişkin bir kanıt elde edilmiş olur. Bu durumda modelin bütünü yerine bazı parametrelerinin eşit olup olmadığına (kısmi değişmezlik / partial invariance) ilişkin hipotezler sınanabilir³¹⁰.

Bu araştırma özelinde psikolojik sermaye değişkeni kullanılarak oluşturulan iki farklı grubun modelde bir farklılık yaratıp yaratmadığı sorusuna cevap aranacaktır. Hair ve arkadaşları metrik değişkenleri metrik olmayan değişkenlere (nonparametric) dönüştürerek çoklu grup analizi ile yapısal eşitlik modelinde düzenleyici etkinin araştırılabileceğini belirtmektedir³¹¹. Bu doğrultuda örneklem iki gruba ayrılmış, psikolojik sermaye değeri 3'ten (5'li likert ölçeğinde ortada yer alan değer) küçük olan grup "düşük psikolojik sermaye grubu", psikolojik sermaye değeri 4,0 ve yukarısında değerler alan grup "yüksek psikolojik sermaye grubu" olarak adlandırılmıştır. Gruplar incelendiğinde yüksek psikolojik sermaye grubunda 174, düşük psikolojik sermaye grubunda ise 48 kişi olduğu görülmektedir.

³⁰⁹ Reuben M. Baron, David A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.51, No.6, 1986, ss.1173-1182. ss.1174

³¹⁰ Joop J. Hox, Timo M. Bechger, "An Introduction to Structural Equation Modeling", **Family Science Review**, Vol. 11, 1998, ss.354-373. ss.367.

³¹¹ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, "Multivariate Data Analysis", ss. 751.

Gruplar arası karşılaştırma yapılabilmesinin ön koşulu; karşılaştırılan gruplar arasında ölçme aracının benzer biçimde çalışacağının ve farklı gruplardan elde edilecek ölçümlerin benzer psikometrik özelliklere sahip olacağının test edilmesidir. Ölçme değişmezliği olarak adlandırılan bu koşulun yokluğunda gruplar arası analizlere ilişkin çıkarımlar dayanaktan yoksun kalacaktır³¹². Araştırma kapsamında ölçme değişmezliğine ilişkin ön koşulun ne ölçüde karşılandığını değerlendirmek üzere ölçüm modeline ait faktör yapısının gruplar arası aynılığı (şekilsel değişmezlik) ile maddelerin tüm gruplar için anlamlarının benzerliği (metrik değişmezlik) test edilecektir.

Şekil değişmezliğinin varlığını sınamak üzere psikolojik sermayesi yüksek ve psikolojik sermayesi düşük gruplar için çoklu grup onaylayıcı faktör analizi yapılmış, analiz sonucu elde edilen model uyum iyiliği değerleri Tablo 29’da özetlenmiştir. Tablo incelendiğinde her iki grup için de sınırlandırılmamış onaylayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu, dolayısı ile şekilsel değişmezliğin varlığının kanıtlandığı görülmektedir.

Tablo 29: Sınırlandırılmamış ve Sınırlandırılmış Model Uyum Değerleri

	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	RMSEA
Sınırlandırılmamış Model	2,027	0,788	0,671	0,805	0,068
Sınırlandırılmış Model	2,062	0,781	0,658	0,792	0,069

Şekil değişmezliği ön koşulunun test edilmesinin ardından metrik değişmezliği test etmek üzere sınırlandırılmamış ve sınırlandırılmış gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın var olup olmadığı araştırılmış, analiz sonucu Tablo 30’da özetlenmiştir.

³¹² Maanse Hoe, John Brekke, "Testing the Cross-Ethnic Construct Validity of the Brief Symptom Inventory", **Research on Social Work Practice**, Vol.19, No.1, 2009, ss.93-103.ss.96.

Tablo 30: Metrik Değişmezliğe İlişkin Kikare Fark Testi Sonuçları

	χ^2	df	p
Sınırlandırılmamış Model	2618,798	1292	
Sınırlandırılmış Model	2751,266	1334	
Fark	132,468	42	0,000

Tablo incelendiğinde gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, düşük ve yüksek psikolojik sermaye gruplarının yapısal farklılıklar sergilemediği görülmektedir. Bu durum model düzeyinde ve hipoteze edilen ilişkiler düzeyinde gruplar arasında farklılıkların olmadığına işaret etmektedir. Dolayısı ile araştırma kapsamında psikolojik sermaye değişkeninin düzenleyici etkisine ilişkin 16H₁, 17H₁, 18H₁ ve 19H₁ numaralı hipotezler reddedilmiştir.

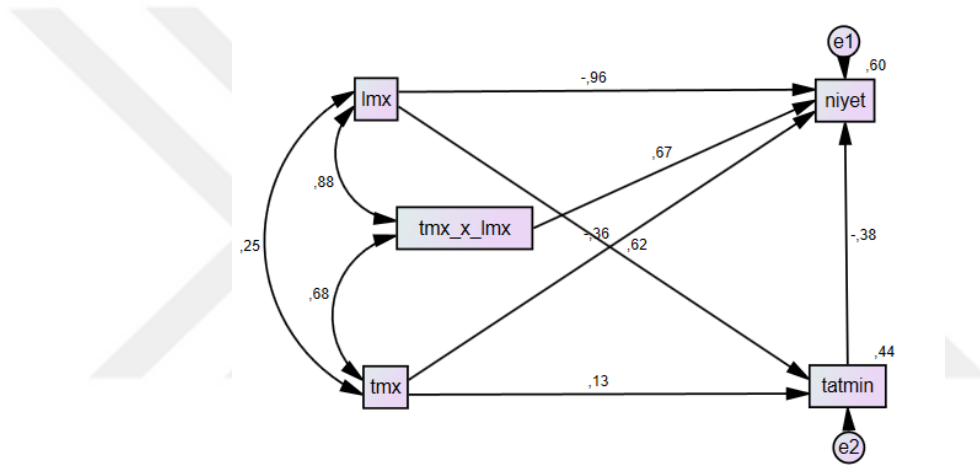
3.5.8.5.Etkileşim Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde takım üye etkileşiminin, lider üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı etkisi analiz edilecektir. İki bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkilerinin yanında, bir arada bulunmaları durumunda bağımsız değişken üzerinde yarattıkları etki etkileşim etkisi olarak ifade edilmektedir³¹³.

Takım üye etkileşiminin, lider üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı rolüne ilişkin 20H₁ ve 21H₁ hipotezlerini test etmek üzere yapısal eşitlik modelinde etkileşim analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin ilk safhasında analiz edilecek tüm değişkenler aralarında oluşması muhtemel korelasyonlar nedeni ile standardize edilmiş değerleri ile analize dahil edilmiştir. Etkileşim değişkeni ile bağımsız değişken olarak değerlendirilen lider üye etkileşimi ve etkileşim değişkeni ile aracı değişken olarak değerlendirilen takım üye etkileşimi değişkenleri arasında

³¹³ Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, “Multivariate Data Analysis”, ss. 753.

korelasyona izin verilmiş, etkileşim değişkeni çok değişkenli normallik kabulünü zedelediği için yapısal eşitlik analizinde maximum likelihood yöntemi yerine generalized least square tahmin yöntemi kullanılmıştır³¹⁴. Etkileşim terimi, bağımsız değişken olarak değerlendirilen lider üye etkileşimi ve aracı değişken olarak kabul edilen takım üye etkileşimi değişkenlerinin standardize edilmiş değerlerinin çarpımı ile elde edilmiş, bu doğrultuda oluşturulan modelde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülen yollar çıkarılarak model revize edilmiştir. Etkileşim modelinin son hali Şekil 14'te yer almaktadır.



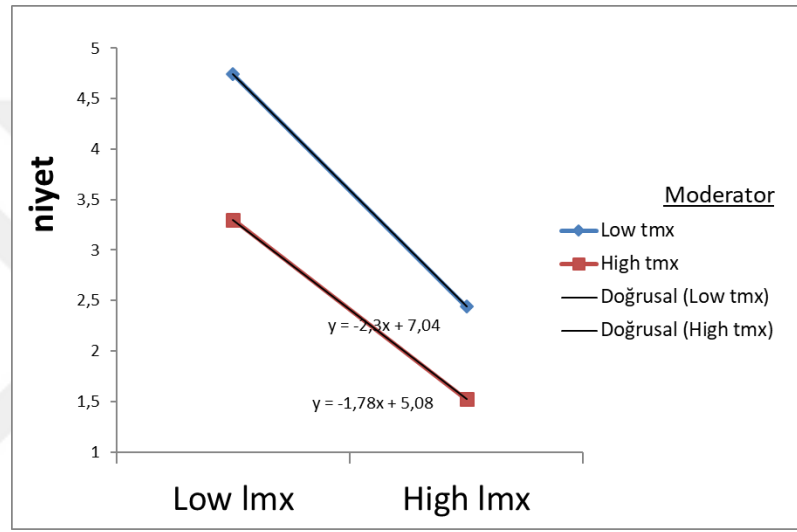
Şekil 14: Etkileşim Analizine Ait Model ve Yol Şeması

Yol analizi sonuçlarına göre etkileşim değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için takım üye etkileşiminin lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı etkisine dair Hipotez 20H₁ reddedilmiştir.

Etkileşim değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bulunduğu için, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

³¹⁴ James Gaskin, “SEM Series 2016 9. Interactions”, Gaskination's Statistics, (<http://youtube.com/Gaskination> erişim tarihi: 21/08/2017)

gücünün, takım üye etkileşiminin farklı düzeylerinde nasıl değiştiğini gösteren grafik çizilmiştir³¹⁵. Grafiğin hazırlanmasında James Gaskin tarafından hazırlanan istatistiksel excel makrolarından yararlanılmıştır. Şekil 15'te yer alan grafik incelendiğinde takım üye etkileşimi arttıkça, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkinin zayıfladığı görülmektedir. Dolayısı ile 21H₁ hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 15: TMX'in LMX ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracı Etkisi

³¹⁵ James Gaskin, "Stat Tools Package", (http://statwiki.kolobkreatations.com/wiki/Main_Page erişim tarihi: 21.08.2017).

3.5.9.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu tez çalışmasının amacı, iş ortamındaki sosyal etkileşimler kapsamında ele alınan lider üye ve takım üye etkileşimlerine ilişkin çalışan algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışmanın bir diğer amacı çalışanların lider üye ve takım üye etkileşimlerine ilişkin algılarının göreceli yoksunluğa neden olup olmadığını, göreceli yoksunluk algısının çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmak, göreceli yoksunluğun lider üye, takım üye etkileşimleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkilerde aracı etkisini ve çalışanların psikolojik sermayelerinin lider üye ve takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluklar ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisini tespit etmektir. Son olarak karşılıklı etkileşimler ile iş sonuçları arasındaki ilişkilerde lider üye ve takım üye etkileşimlerinin birbirleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Geliştirilen hipotezlerin sonuçlarını özetleyen tablo EK 8’de, araştırma bulgularına ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan lider üye etkileşimi, takım üye etkileşimi, göreceli yoksunluk, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve psikolojik sermaye değişkenlerini en doğru biçimde ölçebilecek, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ölçekler geniş bir literatür taraması sonucunda hazırlanmış ve örneklem grubuna uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda toplam 358 kişiye ulaşılmış olup, eksik ya da yarım cevaplanan anketler elenmiş ve eksiksiz yanıtlanan 330 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına alınan katılımcılara ilişkin demografik veriler ilgili bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır.

Araştırmanın bir sonraki bölümünde kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde lider üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,937, takım üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,875, lider üye

etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,911, takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,946, psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,749, iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,933, işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,879 olarak tespit edilmiştir. Belirtilen değerler kabul edilebilir limit değer 0,70'in oldukça üzerinde olup ölçeklerin güvenilirliğine işaret etmektedir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında, toplanan verilerin geliştirilen hipotezlerin testi için kullanılacak çok değişkenli analizlerde karşılanması gereken koşulları ne ölçüde karşıladığını belirlemek üzere veri seti incelenmiş; normallik, doğrusallık ve çoklu bağlantı varsayımları test edilmiş ve gerekli koşulların karşılandığı tespit edilmiştir.

Bir sonraki safhada, iki aşamalı yapısal eşitlik modelinin ilk aşaması olan doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçüm modelinin geliştirilmesi ve test edilmesi hedeflenmektedir. Ölçüm modelinin yapısal olarak geçerliliğinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen analiz, AMOS 23.0 programı ile yapılmıştır. Literatürle uyumlu olacak biçimde, lider üye ölçeği 4 boyutlu ve 12 ifadeli, takım üye etkileşimi ölçeği 2 boyutlu ve 12 ifadeli, etkileşimlere bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk ölçekleri tek boyutlu ve 4 ifadeli, iş tatmini 5, işten ayrılma niyeti ise 4 ifadeli ve tek boyutlu olarak ölçüm modelinde yer almıştır. Elde edilen ilk modelde, AMOS programının önerdiği modifikasyonlara göre belirlenen hata terimleri bağlanarak uyum değerlerinin iyileştiği ancak hala iyileştirme fırsatları barındırdığı görülmüştür. Modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, χ^2 değeri 1856,287 ve serbestlik derecesinin 756 olduğu, modeldeki parametrelerin hesaplandığı ve yakınsak bir çözüme (minimum was achieved) ulaşıldığı, modele ilişkin uyum değerlerinin ise CMIN/df=2,455; CFI=0,888; GFI=0,779; TLI=0,879 ve RMSEA=0,067 olduğu görülmüş, bu değerlerin kabul edilebilir ancak sınırda olduğu ve iyileştirme fırsatları barındırdığı tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda ölçüm modeline ait standart regresyon katsayıları incelenmiş ve literatürle uyumlu olacak şekilde regresyon katsayısı değeri 0,70'den önemli bir

biçimde düşük olan ifadeler (takım üye etkileşimi ölçeğinden 2 ifade ile lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ölçeğinden 1 ifade) ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Modifikasyon sonrası uyum değerlerinin CMIN/df=2,045; CFI=0,927; GFI=0,829; TLI=0,920 ve RMSEA=0,056 olduğu, CMIN/df değerinin 2,0'a yaklaşılarak iyi uyuma işaret ettiği görülmüştür.

Analizlerin bir sonraki safhasında, ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliğini değerlendirmek üzere birleşik güvenilirlik, ortalama açıklanan varyans, maksimum paylaşılan varyans ve ortalama paylaşılan varyans değerleri hesaplanmış ve eşik değerlerle karşılaştırılması yapılmıştır. Karşılaştırma sonucu ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini karşıladığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında kavramsal model test edilmiştir. Kavramsal modele ilişkin χ^2 değerinin 1338,363 ve serbestlik derecesinin 644 olduğu, uyum değerlerinin ise CMIN/df=2,078; CFI=0,924; GFI=0,826; TLI=0,917 ve RMSEA=0,057 olduğu görülmüş, bu değerlerin kabul edilebilir sınırlarda olduğu tespit edilmiştir. Modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğu ve değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olduğu görüldükten sonra, hipotez edilen ilişkilere ait regresyon değerleri ve istatistiksel anlamlılıkları incelenmiştir.

İş yerinde yaşanan sosyal etkileşimler kapsamında değerlendirilen lider üye ve takım üye etkileşimlerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri, lider üye ve takım üye etkileşimlerinin göreceli yoksunluk duyguları üzerindeki etkileri ve göreceli yoksunluğun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ile göreceli, yoksunluğun aracı etkisi ve çalışanın psikolojik sermayesinin belirtilen ilişkilerdeki düzenleyici etkisine dönük olarak geliştirilen hipotez testlerine ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir.

Lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif (,39), orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile çalışanın lider üye etkileşimine ilişkin algıları güçlendikçe iş tatmininin artacağı görülmektedir.

Lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif (-,40), orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile çalışanın lider üye etkileşimine ilişkin algıları güçlendikçe işten ayrılma davranışının en önemli öncüllerinden biri kabul edilen işten ayrılma niyetinin azalacağı görülmektedir.

Takım üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif (,22), düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanın takım üye etkileşimine ilişkin algıları güçlendikçe iş tatmininin artacağı görülmektedir.

Takım üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif (-,14), düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile çalışanın takım üye etkileşimine ilişkin algıları güçlendikçe işten ayrılma niyetinin azalacağı görülmektedir.

Yukarıda değinilen bulgulara daha yakından bakıldığında, işyerindeki sosyal etkileşimler kapsamında ele alınan lider üye ve takım üye etkileşimlerinin her ikisinin de çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri olduğu diğer taraftan lider üye etkileşiminin takım üye etkileşimine kıyasla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu izlenmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde yüksek lider üye etkileşimi algısına sahip çalışanların iş tatminlerinin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığına ilişkin çalışmalara yani lider üye etkileşiminin olumlu yüzüne odaklanıldığı, diğer taraftan düşük etkileşim algısının çalışan tutum ve davranışlarını ne ölçüde etkilediğinin benzer yoğunlukta araştırılmadığı görülmektedir.

Liderin sahip olduğu ve astları ile etkileşiminde kullandığı kaynakların kısıtlılığı astları ile geliştirdiği etkileşimlerin farklılaşmasını beraberinde getirmektedir. Ancak lidere bağlı olarak görev yapan astlarla etkileşimde farklılaşma arttıkça astların

olumsuz tepkilerinin çoğaldığına, çalışanın diğerleri ile yaptığı sosyal karşılaştırmalar neticesinde deneyimlediği lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun bireysel düzeyde iş sonuçlarını nasıl etkilediğine dair çalışmalar literatürde gün geçtikçe daha çok yer bulmaktadır. Bu araştırma kapsamında geliştirilen kavramsal modele ilişkin hipotezlerin bir bölümü de lider üye ve takım üye etkileşimlerinde, çalışanın benzer diğerleri ile yaptığı karşılaştırmalar sonucu göreceli yoksunluk deneyimleyip deneyimlemediği ve göreceli yoksunluk algısının iş sonuçlarını nasıl etkilediği göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Aşağıda göreceli yoksunluk ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine ilişkin hipotez testlerinin sonuçları bulunmaktadır.

Lider üye etkileşimi ile lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk arasında negatif yönlü, orta düzeyde (-,47) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanın lider üye etkileşimi düzeyine ilişkin algıları azaldıkça lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun artacağı izlenmektedir.

Benzer şekilde takım üye etkileşimi ile takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk arasında da negatif yönlü, orta düzeyde (-,22) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısı ile çalışanın takım üye etkileşimi düzeyine ilişkin algısı olumsuz olduğunda, takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısının artacağı anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan, ilgili ilişki katsayıları karşılaştırıldığında, lider üye etkileşimin lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısı üzerinde, takım üye etkileşiminin takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısı üzerindeki etkisine oranla daha güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif (,34) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısı ile çalışanın göreceli yoksunluk algısı arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı gözlemlenmektedir. Diğer taraftan lider üye etkileşimine bağlı

göreceli yoksunluk ile iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin aksine, takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile iş tatmini arasında negatif (-,18), düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki olduğu, dolayısı ile çalışanın takım ile etkileşiminin düzeyini diğerleri ile karşılaştırması sonucunda deneyimlediği göreceli yoksunluk hislerinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Kavramsal modele ilişkin son yol hipotezi, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiye ait olup iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif (-,20) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu, çalışanların iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı izlenmektedir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında, değişkenlerle arasında anlamlı ilişkiler bulunma ihtimali olan kontrol değişkenlerini araştırmanın ilerleyen safhalarına dahil etmek üzere, yapısal eşitlik modeli demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, pozisyon, sektör, çocuk sahibi olup olmadıkları, toplam çalışma, kurumda çalışma, takımda çalışma ve bağlı bulundukları yöneticileri ile çalışma süreleri) modele dahil edilerek tekrar test edilmiştir. İki model arasında anlamlı fark olmadığı anlaşıldığından kontrol değişkenleri dahil edilmeden sonraki safhaya geçilmesine karar verilmiştir.

Lider üye etkileşiminden kaynaklanan göreceli yoksunluğun, lider üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı etkisi ile takım üye etkileşiminden kaynaklanan göreceli yoksunluğun takım üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı etkilerinin analiz edilmesi aşamasında bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Yol hipotezi testleri sonucunda, aracı etkinin test edilmesinde ön koşullardan biri olan potansiyel aracı değişken ile bağımsız

değişken arasında anlamlı ilişki olması koşulunu karşılamadığı görülen lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ve iş tatmini ile takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler teste dahil edilmemiştir. Test sonuçlarına göre göreceli yoksunluğun lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu, lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi (-,39) iken göreceli yoksunluk modele dahil edildiğinde, dolaylı etkinin (-,27) ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Araştırmada çalışanın psikolojik sermaye düzeyinin lider üye ve takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk algısı ile işten ayrılma ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini test etmek üzere çoklu grup analizi yapılmıştır. Öncelikle çoklu grup analizlerinin ön koşulu olan ölçme değişmezliğini test etmek üzere, psikolojik sermaye değişkeni kullanılarak oluşturulan düşük ve yüksek psikolojik sermaye gruplarında, ölçüm modeline ait faktör yapısının aynılığı ve anlamlarının her iki grup için de benzerliği değerlendirilmiştir. Gruplar belirlenirken, psikolojik sermaye düzeyi 3'ün altında kalan grup "düşük", 4 ve üzeri olan grup ise "yüksek" olarak değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Aynı analiz, örneklem medyan split prosedürü ile bölünerek uygulandığında, elde edilen sonuçların farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu prosedüre göre, psikolojik sermaye değeri 4,1'den (medyan değeri) küçük olan grup "düşük psikolojik sermaye grubu", psikolojik sermaye değeri 4,1'den (medyan değeri) büyük olan grup "yüksek psikolojik sermaye grubu" olarak adlandırılmıştır. Yapılan testlerde gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu, düşük ve yüksek psikolojik sermaye gruplarının yapısal farklılıklar sergilediği görülmüş, bu durum, model düzeyinde farklılık olmamasına karşın, hipotez edilen ilişkiler düzeyinde gruplar arasında farklılıklar olabileceği şeklinde yorumlanmıştır. Buna göre, lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkisinde, psikolojik

sermaye düzenleyici değişken etkisi göstermekte, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların dūřuk çalışanlara oranla işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Araştırmanın son aşamasında takım üye etkileşiminin, lider üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı etkisi, etkileşim analizi kullanılarak test edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan lider üye ve takım üye etkileşimlerinin bağımlı değişkenler olarak dikkate alınan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkilerinin yanında, bir arada bulunmaları durumunda yarattıkları etkiye odaklanan analiz sonuçlarına göre, takım üye etkileşiminin lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı etkisi olmadığı, diğer taraftan lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğu görölmüştür. Dolayısı ile takım üye etkileşimi algısı güçlendikçe, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin zayıfladığı görölmektedir.

SONUÇ

Lider Üye Etkileşimi (LMX) ve Takım Üye Etkileşimi (TMX) teorileri, çalışma gruplarında var olan kişilerarası ilişkilerin modellenmesi ve açıklanmasında temel oluşturan teorilerdir³¹⁶. Her iki teori de organizasyonlarda bireyler arasındaki iş birliğinin; sundukları katkılar ve karşılığında aldıkları ödüller arasında denge aradıkları müzakere eylemlerine dayalı olduğu ve müzakerelerin büyük oranda ikili düzeyde gerçekleştiği kabulüne dayanmaktadır. Bu süreçte taraflardan her biri karşılıklı fayda beklentisiyle diğeri için değerli olduğunu düşündüğü katkılar sunmaktadır. Çalışanın yöneticisi ile kurduğu, karşılıklı güven, saygı ve sorumluluğa dayanan etkileşim ilişkisi lider üye etkileşimi (LMX), bir bütün olarak takımla kurduğu ve karşılıklı fikir, geri bildirim ve yardım alışverişini içeren etkileşimler ise takım üye etkileşimi (TMX) olarak adlandırılmaktadır³¹⁷.

Lider üye etkileşimi teorisine göre liderlik; lider ve üyenin karşılıklı davranışları ve etkileşimleri doğrultusunda gelecekteki olası davranışlara dair ortak beklentileri oluşturdıkları rol oluşturma sürecinde gelişmektedir. Bu süreçte lider astlarının bir bölümü ile yüksek düzeyde destek ve güvene dayalı ilişkiler geliştirirken bir bölümü ile resmi iş sözleşmeleri ve iş tanımları ile sınırlandırılmış ilişkiler geliştirmektedir³¹⁸.

Takım üye etkileşimi teorisi, çalışma grubundaki bireyle bir bütün olarak çalışma grubunun karşılıklı etkileşimlerine (genelleştirilmiş etkileşim) odaklanmakta, bireyle bir bütün halinde takımın alışverişlerini, sundukları katkılar ve kazanımlarını mercek

³¹⁶ Linda Keup, Nealia Sue Bruning, Anson Seers, "Members, Leaders and the Team: Extending LMX to Co-worker Relationships", **The Canadian Journal of Administrative Sciences**, 2004, ss.1-14.

³¹⁷ Mary Sue Love, Monica Forret, "Exchange Relationships at Work: An Examination of the Relationship Between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.14, No.4, 2008, ss.342-352.

³¹⁸ Graen, Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", ss.227.

altına almaktadır³¹⁹. Yapılan çalışmalar, bireyin grup üyelerinin her biri ile kurduğu ilişkilerle bir bütün olarak grupta kurduğu ilişkiyi farklı değerlendirebildiğini ortaya koymaktadır.

Lider üye ve takım üye etkileşimlerinin çalışma ortamında farklılaşması, bu kavramlara ilişkin teorilerin temel dayanak noktalarından biridir. LMX farklılaşması yöneticinin takımında yer alan üyelerle kurduğu etkileşimlerin değişkenliğini³²⁰, TMX farklılaşması da takım üyelerinin takımla kurdukları etkileşimlerin düzeyindeki değişkenliği temsil etmektedir³²¹. Yüksek LMX etkileşimlerinde yönetici çalışana daha iyi görevlendirmeler verir, karşılığında ast yapılması gerekenin daha fazlasını sunar. Çalışan ve yönetici birbirlerine bağlıdır, sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki içerisinde. Düşük düzeyli LMX ilişkilerinde ise, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki iş sözleşmeleri ile sınırlıdır. Takım üye etkileşimini düşük olarak deneyimleyen çalışanlar, takım üyeleri ile görevin tamamlanması ile sınırlı etkileşimler kurarken, yüksek takım üye etkileşimi deneyimleyen çalışanlar, karşılıklılık ilkesi ve güvene dayalı sosyal etkileşim ilişkileri yaşamaktadırlar³²².

Çalışanlar LMX etkileşimlerini diğerleri ile kıyaslayarak, etkileşim düzeyinin düşük, yüksek ya da eşit olduğu ile ilintili algı geliştirirler. Lider üye etkileşimindeki farklılaşma, düşük lider üye etkileşimi içerisinde olan çalışanlar arasında adaletsizlik duygusu da dahil olmak üzere istenmeyen olumsuz sonuçlara yol açabilmekte, skalanın aşağısında kalan düşük LMX etkileşimi içerisinde olan çalışanların, yüksek

³¹⁹ Keup, Bruning, Seers, "Members, Leaders and the Team: Extending LMX to Co-worker Relationships", ss.2.

³²⁰ Smriti Anand, Prajya R. Vidyarthi, Hae Sang Park, "LMX Differentiation: Understanding Relational Leadership at Individual and Group Levels", The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange, Oxford University Press, 2015, ss.263.

³²¹ Lucy R. Ford, Anson Seers, "Relational Leadership and Team Climates: Pitting Differentiation Versus Agreement", The Leadership Quarterly, Vol.17, No.3, 2006, ss.258-270.

³²² Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Raymond T. Sparrowe, "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcome", **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.3, 2000, ss. 407-416.

LMX etkileşimine sahip çalışanlarla kendilerini kıyasladıklarında göreceli yoksunluğu deneyimleyebildikleri görülmektedir.

Takımlarda lider üye etkileşim düzeylerindeki farklılaşma ile benzer dinamikler doğrultusunda, takım üye etkileşimi düzeylerinde de farklılaşmalar yaşanmaktadır. Düşük TMX algısına sahip çalışanlar takımla ilişkilerini görev gereklilikleri ile sınırlarken, yüksek TMX algısına sahip çalışanlar karşılıklı güven, destek ve saygı ilkesi ile hareket ederek görevin gerektirdiklerinin ötesine geçmekte, ekstra rol davranışları sergilemektedirler³²³. Çalışanlar kendi TMX düzeyleri ile diğer üyelerin TMX düzeylerini kıyaslayarak, TMX farklılaşması skalasındaki yerlerine ilişkin bir algı da geliştirmektedirler. Skalada konumunu aşağılarda değerlendiren çalışan, takım üye etkileşiminden kaynaklanan göreceli yoksunluğu deneyimleyebilmektedir. Literatürde takım üye etkileşiminin farklılaşması kavramının yer aldığı bilinmekle birlikte, bu tez kapsamında etkileşim düzeyindeki farklılaşma sosyal karşılaştırma ve eşitlik teorileri bakış açısı ile ele alınarak LMX bazlı göreceli yoksunluk ile benzer dinamikler doğrultusunda, takım üye etkileşiminden kaynaklanan göreceli yoksunluk kavramı ilk kez ortaya konmuştur.

Çalışanın etkileşime ilişkin olumsuz algısı, her durumda göreceli yoksunluk hislerine neden olmamaktadır. Çalışanların, gerek lider üye etkileşimlerinde gerekse takım üye etkileşimlerinde göreceli yoksunluk hissetmelerinin ön koşulları; yüksek kalite düzeyinde bir ilişkiye sahip olmak istemeleri, buna hakları olduğuna inanmaları, benzer diğerlerinin yüksek kaliteli ilişkilere sahip olduğunu fark etmeleri ve mevcut etkileşim düzeyinden kendilerini sorumlu tutmamaları olarak özetlenebilir.

İlgili yazında yüksek LMX ve TMX etkileşim ilişkilerinin çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı, özellikle yüksek lider üye etkileşiminin

³²³ Liden, Wayne, Sparrowe, “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcome”, **Journal of Applied Psychology**, ss.409.

bireysel ve organizasyonel çıktılar üzerindeki olumlu etkilerinin yoğun olarak incelendiği görülmekle birlikte bu etkileşimlerin eş zamanlı olarak çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin, etkileşimlerden birinin diğerinin mevcudiyeti durumunda sonuçlar üzerinde etkili olmaya devam edip etmediğinin ve etkileşimlere bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluğun kısıtlı düzeyde araştırıldığı izlenmektedir. Tezin literatüre bu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu tezin temel hedeflerinden biri LMX ve TMX etkileşimlerinin çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki potansiyel etkilerini açıklayan bütüncül bir çerçeve oluşturarak organizasyonların çalışma ortamındaki sosyal etkileşimleri ve sonuçlarını daha etkin yönetmelerine yardımcı olmaktır. Ayrıca etkileşimlerin farklılaşmasına sosyal karşılaştırma bakış açısı ile yaklaşarak, LMX ve TMX seviyelerindeki farklılaşmadan kaynaklanan göreceli yoksunluk hislerinin çalışan tutum ve davranışları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerini de irdelemeyi hedeflemektedir.

Araştırma bulgularının önemli çıkarımlarından biri, daha önce gerçekleştirilen çalışma sonuçları ile uyumlu olduğu görülen, gerek lider üye etkileşimi gerekse takım üye etkileşimi düzeyine ilişkin çalışan algısının, çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileridir. LMX ve TMX algısı güçlendikçe çalışanın iş tatmini artmakta, işten ayrılma niyeti ise azalmaktadır.

Lider üye etkileşiminin, çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine dair pek çok çalışma bulunmaktadır ve tezin araştırma bulguları da LMX'in iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini doğrulamaktadır. LMX algısı güçlendikçe çalışanın iş tatmini artmakta, işten ayrılma niyeti ise azalmaktadır. Benzer biçimde, takım üye etkileşiminin, ele alınan bireysel çıktılar üzerindeki etkilerine dair daha önce tespit edilen ilişkilerin araştırma sonucu doğrulandığı görülmektedir. Diğer taraftan, literatürde yer alan ve takım üye etkileşiminin üyeye sağladığı sosyal ve duygusal destek nedeni ile iş tatmini üzerindeki etkisinin, lider üye etkileşiminin etkisinden daha yüksek olduğuna ilişkin bulguların aksine, lider üye etkileşiminin çalışanın gerek iş tatmini gerekse işten ayrılma niyeti üzerinde takım üye

etkileşiminden daha merkezi ve baskın bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedenlerinden birinin, yöneticinin, çalışanın etkili performans göstermesi için gerekli kaynak, bilgi ve fırsatlara erişimindeki etkin rolü ile ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi olduğu düşünülmektedir.

Takımın özerklik düzeyi arttıkça karşılıklı bağımlılık ve destek ihtiyacının artması, eşitlerle ilişki kalitesine atfedilen önemi de artırmaktadır. Literatür incelendiğinde takım üye etkileşimi kavramının, gerek biçimsel takımlarda gerekse kendi kendini yöneten takımlarda araştırıldığı, özerklik düzeyinin yüksek olduğu kendi kendini yöneten takımlarda biçimsel takımlara oranla daha yüksek takım üye etkileşimi, iş tatmini ve verimlilik sonuçlarına ulaşıldığı izlenmektedir³²⁴. Bu tez kapsamında biçimsel takımlarda takım üye etkileşimine dönük çalışan algıları incelendiği için lider üye etkileşimine atfedilen önemin daha yüksek olduğu, dolayısı ile LMX in TMX ‘e oranla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde daha yüksek etki yarattığı düşünülmektedir.

Cole ve arkadaşları çalışma ortamındaki sosyal etkileşim ağını bütüncül bir bakış açısı ile ele alarak değerlendirdikleri, lider üye, takım üye ve organizasyon üye etkileşimlerinin birbirleri üzerindeki etkilerini araştırdıkları makalelerinde, çalışanın etkileşim ilişkileri ağında etkileşimin türüne atfettiği değerin, kendisi için önemli olarak nitelendirdiği kişilere göre değişkenlik gösterebildiğini dolayısı ile organizasyonun, liderin ve takımın bu etkileşimlerden hangisinin önemli olduğuna dair algıları şekillendirme gücü olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda organizasyon yapısı ve kültürünün bu algılar üzerinde şekillendirici olduğunu vurgulayan yazarlar, hiyerarşik organizasyonlarda, kural ve düzenlemelerin katı olduğu ve ilişkilerin net çizgilerle tanımlandığı kültürlerde lider üye etkileşiminin takım üye etkileşimine oranla daha önemli olarak algılanabileceğini, takım bazlı

³²⁴ Seers, Petty, Cashman, “Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management a Naturally Occurring Quasi-Experiment”, ss.31.

organizasyonlarda, takım oryantasyonu güçlü kültürlerde ise bu durumun tersine olacağını ve çalışanın takım üye etkileşiminin önemine dair algısının güçleneceğini vurgulamaktadırlar³²⁵.

Bu tez kapsamında gerçekleştirilen araştırma biçimsel takımların olduğu hiyerarşik organizasyon yapılarında gerçekleştirilmiştir. Dolayısı ile takım üye etkileşiminin ilişkin algının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki lider üye etkileşimine kıyasla daha az etkili olması ve takım üye etkileşiminden kaynaklanan göreceli yoksunluk hislerinin çalışan davranış ve tutumları üzerinde lider üye etkileşiminden kaynaklanan göreceli yoksunluğa oranla daha az etkili olmasında araştırma örneklerinin bu özelliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma bulgularının işaret ettiği bir diğer çıkarım, hipotezlerin geliştirilmesi safhasında hipotize edilmeyen ancak yapısal eşitlik modelinde ortaya çıkan lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşimi ile lider üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk ile takım üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluk arasındaki ilişkilerdir. Tezin araştırma bölümünde yer alan yol şemasında görüleceği üzere, LMX ve TMX ile RDLMX ve RDTMX arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşimi birbirleri ile bağlantılı kavramlar olarak tanımlanabilirler. LMX ve TMX' in benzer teorik temelleri (rol teorisi ve sosyal etkileşim teorisi) göz önüne alındığında aralarında paralellik bulunması normal karşılanmaktadır. Zira yöneticileri ile etkileşim kurmaya önem atfeden, bu doğrultuda yöneticisi ile ilişkisine yatırım yapan çalışanların, yer aldıkları takımlar söz konusu olduğunda da benzer eğilimler sergilemesi olasıdır. Diğer bir deyişle, söz konusu iki etkileşim birbirinden farklı olmakla birlikte, bu

³²⁵ Michael S. Cole, William S. Schaninger Jr, Stanley G. Harris, "The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination", **Group & Organization Management**, Vol.27, No.1, 2002, ss.142-167.

etkileşimlerin öznesi olan çalışanın ilişkiyi etkileyen karakteristik özellikleri aynı olacaktır³²⁶.

Lider üye etkileşimi teorisini orijinal kılan özelliklerinin başında liderin çalışanlarla farklılaştırılmış ilişkiler geliştirmesi gelmektedir. Organizasyonlar takım bazlı yapılara yöneldikçe odağın liderin grupla bir bütün olarak kurduğu etkileşimlere, üyeler arasındaki etkileşimlere ve üyelerin takımla bir bütün olarak kurduğu ilişkilere kaydığı izlenmektedir. Araştırmanın bulgularından biri olan takım üye etkileşimine ilişkin çalışan algısı güçlendikçe lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin azalması da takım üye etkileşimini güçlendirecek uygulamaların ve politikaların desteklenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sosyal etkileşimlerin doğasında tarafların birbirleri ile karşı tarafın değerli bulduğu fayda ve sonuçları alıp vermesi söz konusudur. Takım üye ve lider üye etkileşimlerinin de temelini oluşturan bu karşılıklı alışverişlerde takım, lider ve çalışan birbirleri için değerli ve ihtiyaç duyulan maddi ve maddi olmayan kaynakları sunar. Çalışanın ihtiyaçlarının etkileşim ilişkilerinin herhangi birinde karşılanması halinde, ihtiyacı farklı bir etkileşimde karşılama arzusu daha az önemli hale gelir. Diğer bir deyişle çalışan takımı ile etkileşiminde ihtiyaçlarının karşılandığı algısına ne ölçüde sahipse, aynı ihtiyaçları lider üye etkileşiminde ya da organizasyon ile etkileşiminde karşılamış olmaya daha az önem atfedecektir.

Etkileşim ilişkilerinde ihtiyaçların karşılanmasına farklı bir perspektifle yaklaşıldığında; aynı ihtiyaç hem lider üye hem de takım üye etkileşiminde karşılanabilecek bir ihtiyaç ise çalışan bu etkileşimlerin her birinde, ihtiyacın karşılanma maliyetine ilişkin algısı doğrultusunda daha ekonomik olanı seçme

³²⁶ George C. Banks, John H. Batchelor, Anson Seers, Ernest H. O'Boyle Jr, Jeffrey M. Pollack, Kim Gower, "What Does Team–Member Exchange Bring to the Party? A Meta-Analytic Review of Team and Leader Social Exchange", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.35, No.2, 2014, ss.273-295.

eğiliminde olacaktır³²⁷. Örneğin sorgusuz bir biçimde itaat etmesi karşılığında yöneticisinden onay ve ilgi gören bir çalışan, yalnızca dostça yaklaşımı karşılığında onay ve ilgi ihtiyacını takım üye etkileşiminden sağlaması durumunda daha az maliyetli olarak algıladığı seçeneğe yatırım yapacaktır. Bu durum takım üye ve lider üye etkileşimlerinin birbirleri üzerinde tamamlayıcı etkilerine işaret etmektedir.

Bu tez kapsamında yapılan araştırmada ortaya çıkan bir diğer bulgu lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşiminin göreceli yoksunluğa yol açtığıdır. Çalışan; lider üye ve takım üye etkileşimine ilişkin algısı zayıfladıkça, göreceli yoksunluk hislerini deneyimlemektedir. Etkileşim ilişkilerinde maddi ve maddi olmayan kaynakların kısıtlılığı göz önüne alındığında ilişki kalitesinde farklılaşma kaçınılmaz hale gelmektedir. Hatta yapılan çalışmaların bir kısmında farklılaşmanın kaynakların etkin kullanımı açısından, özellikle lider üye etkileşimi çerçevesinde, önerildiği de görülmektedir³²⁸. Diğer taraftan, bu farklılaşmaların özellikle düşük etkileşim algısına sahip çalışanlarda yaratacağı negatif duyguların, bireysel ve organizasyonel düzeyde olumsuz sonuçların dikkate alınması ve etkin yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Dolayısı ile sosyal etkileşimlerin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınması gerekli görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre lider üye etkileşimine bağlı olarak göreceli yoksunluğu deneyimleyen çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı, takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğu deneyimleyen çalışanların ise iş tatminlerinin azaldığı görülmektedir. Bu bulgular lider üye etkileşimi bağlamında liderin astları ile etkileşiminde ikili ilişki ve alışverişlere odaklanmasının yanında, çalışma grubunun dinamiklerini dikkate almasının işten ayrılma niyeti üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Takım üye etkileşimine ilişkin göreceli yoksunluk bulguları ise

³²⁷ Debra A. Major, Steve W. Kozlowski, Georgia T. Chao, Philip D. Gardner, “A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.80, No.3, 1995, ss.418-431.

³²⁸ David J. Henderson, Robert C. Liden, Brian C. Glibkowski, Anjali Chaudhry, “LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents and Outcomes”, **The Leadership Quarterly**, Vol.20, No.4, 2009, ss.517-534.

işbirlikçi davranışların net olarak tanımlanmasının, takım üyelerine sağlanan sosyal ve duygusal desteğin teşvik edildiği bir ortamın yaratılmasının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki anlamlı etkisini vurgular niteliktedir.

Diğer taraftan önceki araştırma bulgularının ve hipotize edilen ilişkilerin aksine, lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun iş tatmini üzerinde ve takım üye etkileşimine bağlı olarak deneyimlenen göreceli yoksunluğun da işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı izlenmektedir. Bu durum yukarıda değinilen takım üye ve lider üye etkileşimlerinin birbirleri üzerinde tamamlayıcı etkileri ile benzer biçimde ilgili göreceli yoksunlukların da birbirleri üzerinde tamamlayıcı etki oluşturabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Göreceli yoksunluğun, etkileşim ilişkileri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı etkisine dair analizlerde, lider üye etkileşimine bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluğun LMX ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle çalışanın göreceli yoksunluğu hissetmesi durumunda lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişki güçlenmekte ve LMX' in sonuçları daha yıkıcı olmaktadır. Bu bağlamda, özellikle lider üye etkileşiminin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri ile ilgili çalışmaların yalnızca lider üye ikililerine ve çıktılarına odaklanmak yerine bütüncül bir bakış açısı ile grup düzeyindeki çıktıları dikkate alarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Analiz sonuçları hipotize edilenin aksine takım üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun takım üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı etkisi bulunmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle çalışan takımla kurduğu etkileşim ilişkisinde, takımın desteğini yeterli düzeyde hissetmemesine ve bu durumun adaletsiz olduğunu algılayarak yoksunluğu deneyimlemesine rağmen, bu durum takım üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde bir etki yaratmamaktadır.

Bu tez kapsamında yapılan analizlerden bir diğeri, göreceli yoksunluğun çalışan tutum ve davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini gidermeye dönük çözüm üretmek üzere, çalışanın psikolojik sermayesinin etkileşimlerden kaynaklanan göreceli yoksunluk duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkilerinin analizidir. Bu doğrultuda, hipotez testleri sonucu aralarında anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilen lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde, çalışanın psikolojik sermayesinin düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Yapılan analizde, lider üye etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bu tez; giderek daha fazla karşılıklı bağımlılık ilkesi ile ortak hedefler doğrultusunda hareket etmenin önem kazandığı, bireyden ziyade grubun görevlendirildiği, ödüllendirildiği ve hedef sorumluluğunun atfedildiği günümüz organizasyonlarında biçimsel takımları ve bu takımlardaki kişiler arası etkileşimleri odak noktasına almaktadır. Çalışanın gerek lideri gerekse takımı ile ilişkiler ağının işe dönük tutumları üzerindeki etkilerini bir bütün olarak değerlendirmesi bağlamında ilgili yazına katkı sunmaktadır. Araştırma sonuçları, çalışanın iş ortamında, yöneticisi ve takımı ile kurduğu ilişki ve etkileşimlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Bu etki göz önüne alındığında organizasyonun var olan ilişkileri desteklemesi, güçlendirmesi ve geliştirmek üzere gerekli adımları atmasının önemli olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları söz konusu olduğunda, işe alım sürecinde adayın takım çalışması ve işbirlikçi davranışlarının daha detaylı irdelenmesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde bir arada çalışma, yardımlaşma yetkinliklerinin dikkate alınması, diğerlerinin kısıtları ve kaynaklarına ilişkin farkındalığı geliştirmek üzere rotasyonun etkili bir araç olarak planlanması ve kullanılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşım, hem bireylerin hem de organizasyonun etkililiğini güçlendirecektir.

Liderlerin sahip oldukları kısıtlı kaynaklar göz önüne alındığında, çalışma grubunda yer alan bütün astları ile yüksek LMX ilişkileri kurmasının gerçekçi bir beklenti

olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan, uygulamada bu durumu dengelemek ve olası olumsuzlukları yönetmek üzere, yöneticilerin, etkileşim düzeyindeki farklılaşmalara bağlı olarak gelişen göreceli yoksunluğun, birey ve grup düzeyindeki olumsuz etkileri ile ilgili farkındalık geliştirmeleri yararlı olacaktır.

Araştırma tasarımında uygulanan yöntemlerin daha da zenginleştirilerek başka yöntemler kullanıldığında elde edilecek sonuçların değişkenlik gösterip göstermeyeceğinin bilinmemesi, araştırmanın kısıtlarından biridir. Ayrıca veriler kesitsel olarak toplanmış, diğer bir deyişle araştırma tek seferde gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple zamana dayalı olarak değişkenlik gösterebilecek olan sonuçlar bu araştırmaya yansıtılamamıştır.

Araştırmanın bir başka kısıtı da her ne kadar örnekleme çerçevesi mümkün olan en doğru şekilde ve en fazla katılımcıya ulaşacak şekilde belirlenmiş olsa da örneklem grubunun tek bir sektör ve tek bir il üzerinden seçilmiş olmasıdır. Dolayısıyla bu kısıtlar araştırma bulgularının genellenebilme ihtimalini düşürmektedir. Ayrıca araştırma biçimsel takımların olduğu organizasyonlarda gerçekleştirilmiştir. Bu durum araştırma bulgularının farklı takım yapılarında genellenebilirliği ile ilgili diğer bir kısıttır.

Kişiler arası etkileşimlerin bireyin iş tutumları üzerinde etkili tek faktör olmadığı, çalışanların organizasyonda yer aldıkları süreçte bireysel çıktıları üzerinde etki yaratan pek çok farklı unsur bulunduğu bilinmektedir. Organizasyon yapısı, büyüklüğü, kurum kültürü, görevin özellikleri, kişilik, iş uyumu ve bireysel ihtiyaçlar bu unsurlardan yalnızca bazılarıdır. Çalışma ortamındaki sosyal etkileşimler konusunda gelecekte yapılacak araştırmalarda, bu unsurlar dahil edilerek kapsamın genişletilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdulla, J.,
Djebarni, R.,
Mellahi, K.: “Determinants of Job Satisfaction in the UAE: A Case Study of the Dubai Police”, **Personnel Review**, Vol.40, No.1, 2011, ss.126-146.
- Adams, J. S.: “Inequity in Social Exchange, Advances in Experimental Social Psychology”, **Academic Press**, Vol. 2., 1965, ss.267-299.
- Adler, P. S., Kwon, S. W.: “Social Capital: Prospects for a New Concept”, **Academy of Management Review**, Vol.27, No.1, 2002, ss.17-40.
- Agho, A. O., Price, J. L., Mueller, C. W.: “Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.65, No.3, 1992, ss.185-195.
- Ajzen, I.: “The Theory of Planned Behavior”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 50, No.2, 1991, ss.179-211.
- Altunışık, R.,
Coşkun, R.,
Bayraktaroğlu, S.,
Yıldırım, E.: “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, **Sakarya Yayıncılık**, 2007.
- Anand, S.,
Vidyarathi, P. R.,
Liden, R. C.,
Rousseau, D. M.: “Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality”, **Academy of Management Journal**, Vol.53, No.5, 2010, ss. 970-988.
- Anand, S.,
Vidyarathi, P. R.,
Park, H. S.: “LMX Differentiation: Understanding Relational Leadership at Individual and Group Levels”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, Oxford University Press, 2016.
- Antonakis, J.,
Cianciolo, A. T.,
Sternberg, R. J.: “Leadership: Past, Present, and Future”, **The Nature of Leadership**, Sage Publications, 2004, ss.3-15.
- Aquino, K.
Griffeth, R. W.,
Allen, D. G., Hom,
P. W.: “Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: A Test of a Referent Cognitions Model”, **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.5, 1997, ss.1208-1227.

- Aryee, S., Chen, Z. X.: "Leader–Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes", **Journal of Business Research**, Vol.59, No.7, 2006, ss.793-801.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., Luthans, K. W.: "Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.29, No.2, 2008, ss.110-126
- Avey, J. B., Luthans, F., Youssef, C.M.: "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors", **Journal of Management**, Vol.36, No.2, 2010, ss.430-452.
- Avey, J. B., Luthans, F., Jensen, S. M.: "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", **Human Resource Management**, Vol.48, No.5, 2009, ss.677-693.
- Avey, J. B., Patera, J. L., West, B. J.: "The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.13, No.2, 2006, ss.42-60.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., Mhatre, K. H.: "Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.22, No.2, 2011, ss.127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., Luthans, F.: "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.44, No.1, 2008, ss.48-70.
- Aydın, G. K.: "Lider-Takipçi Etkileşimi ve Göreceli Yoksunluk Duygusu: Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkisi", **Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Doktora Tezi, 2014.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J.M., Gower, K.: "What Does Team–Member Exchange Bring to the Party? A Meta-Analytic Review of Team and Leader Social Exchange", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.35, No.2, 2014, ss.273-295.
- Baron, R. M., Kenny, D. A.: "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.51, No.6, 1986, ss.1173-1182.

- Bass, B. M., Bass, R.: "The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, **New York: Free Press**, 2008, ss.7-25.
- Bateman, T. S., Strasser, S.: "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, Vol.27, No.1, 1984, ss.95-112.
- Bauer, T. N., Erdoğan, B., Liden, R. C., Wayne, S. J.: "A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development", **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, No.2, 2006, ss.298-310.
- Bauer, T. N., Erdoğan, B.: "Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview", **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, Oxford University Press, 2016.
- Bayram, N.: "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları", Ezgi Kitabevi, 2010.
- Becker, T. E.: "Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations", **Organizational Research Methods**, Vol.8, No.3, 2005, ss. 274-289.
- Block, J., Kremen, A. M.: "IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.70, No.2, 1996, ss.349-361.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H.: "Relative Deprivation Among Employees in Lower-Quality Leader-Member Exchange Relationships", **The Leadership Quarterly**, Vol.20, No.3, 2009, ss.276-286.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C.: "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research", **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.3, 2005, ss.67-94.
- Börekçi, D. Y., Gerçek, M.: "“Resilience” Kavramının Sosyal Bilimlerde Türkçe Kullanımları Bağlamında Değerlendirilmesi", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 30, 2018, ss.41-51.
- Brayfield, A. H., Rothe, H. F.: "An Index of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Vol.35, No. 5, 1951, ss.307-311.

- Brown, R.: "Social Identity Theory: Past Achievements, Current Problems and Future Challenges", **European Journal of Social Psychology**, Vol.36, No.6, 2000, ss.745-778.
- Brown, S. P., Peterson, R. A.: "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", **Journal of Marketing Research**, Vol.30, No.1,1993, ss.63-77.
- Burmaoğlu, S., Polat, M., Meydan, C. H.: "Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol.13, No.1, 2013, ss.13-26.
- Buunk, B. P., Janssen, P. P.: "Relative Deprivation, Career Issues, and Mental Health Among Men in Midlife", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.40, No.3, 1992, ss.338-350.
- Chan, M.: "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.8, No.1, 2000, ss.68-88.
- Chang, C.: "Investigating Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange as Moderators of the Relationship Between Transformational Leadership Practices and Team Effectiveness", **Nova Southeastern University**, Doktora Tezi, 2005;
- Chiu, C.: "Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction Than Professional Men? Lawyers as a Case Study", **Sex Roles**, Vol.38, No.7, 1998, ss.521-537.
- Clark, A. E.: "Job Satisfaction in Britain", **British Journal of Industrial Relations**, Vol. 34, No.2, 1996, ss.189-217.
- Clark, A., Oswald, A., Warr, P.: "Is Job Satisfaction U-shaped in Age?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.69, No.1, 1996, ss.57-81.
- Clegg, C. W., Wall, T.D.: "A Note on Some New Scales for Measuring Aspects of Psychological Well-being at Work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.54, No.3, 1981, ss.221-225.
- Cohen, S. G., Bailey D. E.: "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", **Journal of Management**, Vol.23., No.3, 1997, ss.239-290

- Cole, M. S.,
Schaninger Jr, W.
S., Harris, S. G.: "The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination", **Group & Organization Management**, Vol.27, No.1, 2002, ss. 142-167.
- Collins, M. D.: "Understanding the Relationships Between Leader-Member Exchange (LMX), Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Turnover Intent in a Limited-Service Restaurant Environment", **The Ohio State University**, Doktora Tezi, 2007.
- Conger, J. A.
Kanungo, R. N.: "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, Vol.13, No.3, 1988, ss.471-482.
- Costello, A. B.,
Osborne, J. W.: "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis, Practical Assessment, Research and Evaluation", Vol.10, No.7, 2005, ss.1-9.
- Cotton, J. L.,
Tuttle, J. M.: "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", **Academy of Management Review**, Vol.11, No.1, 1986, ss.55-70.
- Coutu, D.: "How Resilience Works", **Harvard Business Review**, Vol.80, No.5, 2002, ss.46-56.
- Cropanzano, R.,
Mitchell, M. S.: "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, Vol.31, No.6, 2005, ss.874-900.
- Crosby, F.J.: "A Model of Egoistical Relative Deprivation", **Psychological Review**, Vol.83, No.2, 1976, ss. 85-113.
- Crosby, F.J.: "Relative Deprivation and Working Women", **Oxford Univ Pr.**, 1982
- Dansereau, F.,
Graen, G., Haga,
W. J.: "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.13, No.1, 1975, ss.46-78.
- Davis, J.A.: "A Formal Interpretation of the Theory of Relative Deprivation", **Sociometry**, Vol.22, No.4, 1959, ss.280-296.
- Day, D. V.,
Miscenko, D.: "Leader-Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership

- Theory”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, Oxford University Press, 2016.
- Deluga, R. J.: “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.67, No.4, 1994, ss.315-326.
- Demirkaya, H.,
Kandemir, A.Ş.: “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.18, No.2, 2014, ss.263-279.
- Dienesch, R. M.,
Liden, R. C.: “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, ss. 618-634.
- Driskell, J. E.,
Salas, E.: “Collective Behavior and Team Performance”, **Human Factors**, Vol.34, No.3, 1992, ss.277-288.
- Dulebohn, J. H.,
Bommer, W. H.,
Liden, R. C.,
Brouer, R. L.,
Ferris, G. R.: “A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future”, **Journal of Management**, Vol.38, No.6, 2012, ss.1715-1759.
- Egan, T. M., Yang,
B., Bartlett, K. R.: “The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.15, No.3, 2004, ss.279-301.
- Ekeh, P. P.: “Social Exchange Theory: The Two Traditions”, **Harvard Univ Pr.**, 1974.;
- Ellickson, M. C.,
Logsdon, K.: “Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees”, **State and Local Government Review**, Vol. 33, No. 3, 2001, ss.173–184.
- Epitropaki, O.,
Martin, R.: “From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.90, No.4, 2005, ss.659-676.
- Epitropaki, O.,
Martin, R.: “LMX and Work Attitudes”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, Oxford University Press, 2016.

- Erdogan, B.,
Enders, J.: “Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 92, No.2, 2007, ss. 321-330.
- Feldman, D. C.,
Leana, C. R.,
Bolino, M. C.
Festinger, L.: “Underemployment and Relative Deprivation Among Re-employed Executives”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.75, No.4, 2002, ss.453-471.
“A Theory of Social Comparison Processes”, **Human Relations**, Vol.7, No.2, 1954, ss.117-140.
- Fisher, R. T.: “Role Stress, The Type A Behavior Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance”, **Behavioral Research in Accounting**, Vol.13, No.1, 2001, ss.143-170.
- Ford, L. R., Seers, A.: “Relational Leadership and Team Climates: Pitting Differentiation Versus Agreement”, **The Leadership Quarterly**, Vol.17, No.3, 2006, ss.258-270.
- Ford, L. R.,
Wilkerson, J. M.,
Seers, A.,
Moormann, T. E.: “The Generation Of Influence: Effects of Leader-Member Exchange And Team-Member Exchange”, **Journal of Strategic and International Studies**, Vol.9, No.1, 2014, ss.5-14.
- Fornell, C.,
Larcker, D. F.: “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, **Journal of Marketing Research**, Vol.18, No.3, 1981, ss. 382-388.
- Fukuyama, F.: “Social Capital and the Global Economy”, **Foreign Affairs**, Vol.74, No.5, 1995, ss.89-103.
- Gable, S. L, Haidt, J.: “What (and Why) is Positive Psychology?”, **Review of General Psychology**, Vol.9, No.2, ss.103-110.
- Gaskin, J.: “Detecting Multicollinearity in SPSS”, Gaskination Statistics, (<http://youtube.com/Gaskination> erişim tarihi: 21.08.2017)
- Gaskin, J.: “Stat Tools Package”, (http://statwiki.kolobkcreations.com/wiki/Main_Page erişim tarihi: 21.08.2017)
- Gazıoğlu, S.,
Tansel, A.: “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, **Applied Economics**, Vol.38, No.10, 2006, ss.1163-1171.

- Gazioglu, T.: “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, **Applied Economics**, Vol.38, No.10, 2006, ss.1163-1171.
- Gerçek, M.,
Börekçi, D. Y.: “Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans (Yine/Yenilenme) Kapasitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Vol.9, No.3, 2017, ss.149-176.
- Gerstner, C. R.,
Day, D. V.: “Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.6, 1997, ss.827-844.
- Gist, M. E.,
Mitchell, T. R.: “Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability”, **Academy of Management Review**, Vol.17, No.2, 1992, ss.183-211.
- Golden, T. D.,
Veiga, J. F.: “The Impact of Superior–Subordinate Relationships on the Commitment, Job Satisfaction, and Performance of Virtual Workers”, **The Leadership Quarterly**, Vol.19, No.1, 2008, ss.77-88.
- Golden, T. D.: “The Role of Relationships in Understanding Telecommuter Satisfaction”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.3, 2006, ss.319-340.
- Goodman, P. S.,
Haisley, E.: “Social Comparison Processes in an Organizational Context: New Directions”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.102, No.1, 2007, ss.109-125.
- Graen, G. B.,
Liden, R. C., Hoel,
W.: “Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, No.6, 1982, ss.868-872.
- Graen, G. B., Uhl-
Bien, M.: “The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making”, **Management Department Faculty Publications**, 1991, ss.25-39.
- Graen, G. B., Uhl-
Bien, M.: “Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **Leadership Quarterly**, Vol. 6 No.2, 1995, ss. 219-247
- Graen, G. B., Uhl-
Bien, M.: “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **The Leadership Quarterly**, Vol.6, No.2, ss.219-247.

- Graen, G.,
Cashman, J. F.,
Ginsburg, S.,
Schieman, W.:
“Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants”, **Administrative Science Quarterly**, 1977, ss.491-504.
- Graen, G.,
Dansereau Jr, F.,
Minami, T.,
Cashman, J.:
“Leadership Behaviors as Cues to Performance Evaluation”, **Academy of Management Journal**, Vol.16, No.4, 1973, ss.611-623.
- Graen, G., Novak,
M. A.,
Sommerkamp, P.:
“The Effects of Leader—Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.30, No.1, 1982, ss.109-131.
- Graen, George B.,
Scandura, Terri A.:
“Toward a Psychology of Dyadic Organizing”, **Research in Organizational Behavior**, Vol.9, 1987, ss.175-208.
- Greenberg, J.:
“A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.1, 1987, ss.9-22.
- Hackman, J. R.,
Oldham, G.R.:
“Development of the Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No.2, 1975, ss.159-170.
- Hackman, J. R.,
Wageman, R.:
“A Theory of Team Coaching”, **Academy of Management Review**, Vol.20, No.2, 2005, ss.269-287.
- Hair Jr., J. F.,
Black, W. C.,
Babin, B. J.,
Anderson, R. E.:
“Multivariate Data Analysis”, **Pearson Education Limited**, 2010.
- Hair, J. F., Ringle,
C. M., Sarstedt, M.:
“PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol.19, No.2, 2011, ss.139-152.
- Harris, K. J. K.,
Kacmar, M., Witt,
L. A.:
“An Examination of the Curvilinear Relationship Between Leader—Member Exchange and Intent to Turnover”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, No.4, 2005, ss.363-378.
- Hayes, A. F.:
“Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium”, **Communication Monographs**, Vol.76, No.4, 2009, ss.408-420.

- Hellman, C. M., Witt, L. A., Hilton, T. F.: "Factors Associated with Continuance Commitment to FAA Matrix Teams", **Federal Aviation Administration Washington DC Office of Aviation Medicine**, 1993.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., Chaudhry, A.: "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents and Outcomes", **The Leadership Quarterly**, Vol.20, No.4, 2009, ss.517-534.
- Herdman, A. O., Yang, J., Arthur, J. B.: "How Does Leader-Member Exchange Disparity Affect Teamwork Behavior and Effectiveness in Work Groups? The Moderating Role of Leader-Leader Exchange", **Journal of Management**, Vol.43, No.5, 2017, ss.1498-1523.
- Hinkin, T. R.: "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", **Journal of Management**, Vol.21, No.5, 1995, ss.967-988.
- Hobfoll, S. E.: "Social and Psychological Resources and Adaptation", **Review of General Psychology**, Vol.6, No.4, 2002, ss.307-324.
- Hoe, M., Brekke, J.: "Testing the Cross-Ethnic Construct Validity of the Brief Symptom Inventory", **Research on Social Work Practice**, Vol.19, No.1, 2009, ss.93-103.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., Schouten, M. E.: "Beyond Team Types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Description", **Academy of Management Review**, Vol.37, No.1, 2012, ss.82-106.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., Sellaro, C. L.: "The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.34, No.2, 1984, ss. 141-174.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M.: "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", **Electronic Journal of Business Research Methods**, Vol.6, No.1, 2008, ss.53-60.
- House, A.: "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", **Journal of Management**, Vol.23, No.3, 1997, s. 409-473.
- House, R. J., Aditya, R. N.: "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", **Journal of Management**, Vol.23, No.3, 1997, ss.409-473.

- Hox, J. J., Bechger, T. M.: "An Introduction to Structural Equation Modeling", **Family Science Review**, Vol. 11, 1998, ss.354-373.
- Iacobucci, D.: "Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size and Advanced Topics", **Journal of Consumer Psychology**, Vol.20, No.1, 2010, ss.90-98.
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M.: "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, Vol.97, No.2, 1985, ss.251-273.
- Igbaria, M., Greenhaus, J. H.: "Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model", **Communications of the ACM**, Vol.35, No.2, 1992, ss. 34-49.
- Jacobs, T. O.: "Leadership and Exchange in Formal Organizations", **Human Resources Research Organization Alexandria VA**, 1970, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/725584.pdf>
- Joseph, D. L., Newman, D. A., Sin, H. P.: "Leader-Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity", **Building Methodological Bridges**, Emerald Group Publishing Limited, 2011, ss.89-135.
- Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K.: "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.3, 2002, ss.530-541.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., Kluger, A. N.: "Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations", **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, No.1, 1998, ss. 17-34.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K.: "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", **Psychological Bulletin**, Vol.127, No.3, 2001, ss.376-407.
- Kamdar, D., Van Dyne, L.: "The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.5, 2007, ss.1286-1298.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K.: "The Discipline of Teams", **Harvard Business Review**, 1993.

- Keup, L. C.: "A Network of Working Relationships and its Influence on Individual Job Outcomes", Doktora Tezi, 2000.
- Keup, L., Bruning, N. S., Seers, A.: "Members, Leaders and the Team: Extending LMX to Co-Worker Relationships", **The Canadian Journal of Administrative Sciences**, 2004, ss.1-14.
- Koçel, T.: "İşletme Yöneticiliği", **Beta Basım A.Ş.**, 2010.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D.: "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, ss.656-669.
- Kozlowski, S. W., Bell, B. S.: "Work Groups and Teams in Organizations", **Handbook of Psychology**, Ed. W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, New York: Wiley-Blackwell, 2003, ss.333-375.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>
- Kurtuluş, K.: "Araştırma Yöntemleri", **Türkmen Kitabevi**, 1. Baskı, 2010.
- Lam, T.: "Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange: The Roles of Moderators in New Employees' Socialization", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol.27, No.1, 2003, ss.48-68.
- Lapierre, L. M., Hackett, R. D.: "Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.80, No.3, 2007, ss.539-554.
- Larson, M., Luthans, F.: "Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.13, No.1, 2006, ss.45-62.
- Law-Penrose, J. C., Wilson, K. S., Taylor, D. L.: "Leader-Member Exchange (LMX) from the Resource Exchange Perspective: Beyond Resource Predictors and Outcomes of LMX", **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, Oxford University Press, 2016.
- Liao, H., Liu, D., Loi, R.: "Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity", **Academy of Management Journal**, Vol.53, No.5, 2010, ss.1090-1109.
- Liao, S. H., Hu, D. C., Chung, H. Y.: "The Relationship Between Leader-Member Relations, Job Satisfaction and Organizational Commitment in International Tourist

- Hotels in Taiwan”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.20, No.8, 2009, ss.1810-1826.
- Liden, R. C., Erdoğan, B., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T.: "Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.6, 2006, ss.723-746.
- Liden, R. C., Graen, G.: "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.3, 1980, ss.451-465.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M.: "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, **Journal of Management**, Vol.24, No.1, 1998, ss.43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J.: "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.15, 1997, ss.47-120.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T.: "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.3, 2000, ss.407-416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T.: "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcome”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.3, 2000, ss. 407-416.
- Liden, R. C., Wu, J., Xiaoyun, A., Wayne, S. J.: "Leader-Member Exchange Measurement”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Oxford University Press, 2015.
- Liu, Y., Keller, R. T., Shih, H. A.: "The Impact of Team-Member Exchange, Differentiation, Team Commitment, and Knowledge Sharing on R&D Project Team Performance”, **R&D Management**, Vol.41, No.3, ss.274-287.
- Locke, E. A.: "The Nature and Causes of Job Satisfaction”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, MD Dunette Chicago, 1976.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., Fitzgerald, M. P.: "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.70, No.2, 1985, ss.280-289.

- Love, M. S., Forret, M.: “Exchange Relationships at Work: An Examination of the Relationship Between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.14, No.4, 2008, ss.342-352.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., Combs, G. M.: “Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.3, 2006, ss.387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Peterson, S. J.: “The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.21, No.1, 2010, ss.41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Patera, J. L.: “Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital”, **Academy of Management Learning & Education**, Vol.7, No.2, 2008, ss.209-221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M.: “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, **Personnel Psychology**, Vol.60, No.3, 2007, ss.541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Li, W.: “The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance”, **Management and Organization Review**, Vol.1, No.2, 2005, ss.249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C.: “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, **Business Horizons**, Vol.47, No.1, 2004, ss.45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B.: “The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate—Employee Performance Relationship”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.29, No.2, 2008, ss.219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J.: “Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge”, **Oxford University Press**, 2007,

- Luthans, F.,
Youssef, C. M.,
Rawski, S. L.: "A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation", **Journal of Organizational Behavior Management**, Vol.31, No.4, 2011, ss.333-350.
- Luthans, F.,
Youssef, C. M.: "Emerging Positive Organizational Behavior", **Journal of Management**, Vol.33, No.3, 2007, ss.321-349.
- Luthans, F.,
Youssef, C. M.: "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**, Vol.33, No.2, 2004, ss.143-160.
- Luthans, F.: "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", **The Academy of Management Executive**, Vol.16, No.1, 2002, ss. 57-72.
- Luthans, F.: "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, No.6, 2002, ss.695-706.
- MacKinnon, D. P.,
Fairchild, A. J.,
Fritz, M. S.: "Mediation Analysis", **Annu. Rev. Psychol.**, Vol.58, 2007, ss.593-614.
- Major, D.A.,
Kozlowski, S. W.,
Chao, G. T.,
Gardner, P. D.: "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors", **Journal of Applied Psychology**, Vol.80, No.3, 1995, ss.418-431.
- Manz, C. C., Sims
Jr, H. P.: "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", **Administrative Science Quarterly**, 1987, ss.106-129.
- Mardanov, I. T.,
Heischmidt, K.,
Henson, A.: "Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.15, No.2, 2008, ss.159-175.
- Martin, J.: "Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Era of Shrinking Resources", Graduate School of Business, **Stanford University**, 1979.
- Martin, R.,
Thomas, G.,
Charles, K.: "The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating the Relationship Between Locus of Control and Work Reactions", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.78, No.1, 2005, ss.141-147.

Epitropaki, O.,
Mcnamara, R.:

Marx, K.: “Wage, Labour and Capital”, **New York: NY International**, 1847.

Masten, A. S.: “Ordinary Magic: Resilience Processes in Development”, **American Psychologist**, Vol.56, No.3, 2001, ss.227-238.

Masterson, S. S.,
Lewis, K.,
Goldman, B. M.,
Taylor, M. S.: “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, **Academy of Management Journal**, Vol.43, No.4, 2000, ss.738-748.

Mehta, A.: “Examining the Role of Personal, Social Exchange, and Contextual Fit Variables in Employee Work Outcomes Under Continuous Change: A Field Investigation”, **Auburn University**, Doktora Tezi, 2009

Mertorn, R. K.,
Kitt, A. S.: “Contributions to the Theory of Reference Group Behavior”, **Continuities in Social Research**, 1950, Free Press New York, ss.40-105.

Mobley, W. H.: “Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.2, 1977, ss.237-240.

Morgan Jr, B. B.,
Glickman, A. S.,
Woodard, E. A.,
Blaiwes, A. S.,
Salas, E.: “Measurement of Team Behaviors in a Navy Environment”, **Battelle Columbus Labs Research Triangle Park Nc**, 1986,
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a185237.pdf>

Morrow, P. C.,
Suzuki, Y., Crum,
M. R., Ruben, R.,
Pautsch, G.: “The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.20, No.8, 2005, ss.681-694.

Murphy, S. E.,
Ensher, E. A.: “The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader-Member Exchange Quality”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.29, No.7, 1999, ss.1371-1394.

Murphy, S. M.,
Wayne, S. J.,
Liden, R. C.,
Erdoğan, B.: “Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships”, **Human Relations**, Vol.56, No.1, 2003, ss.61-84.

- Nahrgang, J. D.,
Seo, J. J.: “How and Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Talya N. Bauer, Berrin Erdoğan, Oxford University Press, 2016.
- Neff, J. F.: “Workplace Social Exchange Network: Effects of its Relationship with Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Alliant International University**, Los Angeles, Doktora Tezi, 2008.
- Neville T. Duarte,
Jane R. Goodson,
Nancy R. Klich, “Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal”, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 1994, ss.499-521.
- Newman, A.,
Uçbaşaran, D.,
Zhu, F., Hirst, G.: “Psychological Capital: A Review and Synthesis”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.35, No.S1, 2014, ss.120-138.
- Olson, J. M.,
Herman, C. P.,
Zanna, M. P.: “Relative Deprivation and Social Comparison: The Ontario Symposium”, **Psychology Press**, Vol. 4, 2014.
- Oshagbemi, T.: “Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers”, **Women in Management Review**, Vol.15, No.7, 2000, ss.331-343.
- Özdamar, K.: “Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi”, **Nisan Kitabevi**, 2016.
- Peterson, S. J.,
Byron, K.: “Exploring the Role of Hope in Job Performance: Results from Four Studies”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.29, No.6, 2008, ss.785-803.
- Peterson, S. J.,
Luthans, F.: “The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.1, 2003, ss.26-31.
- Podsakoff, P. M.,
MacKenzie, S. B.,
Lee, J. Y.,
Podsakoff, N. P.: “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.5, 2003, ss. 879-903.
- Pollack, J.: “Social Ties and Team-Member Exchange as Antecedents to Performance in Networking Groups”, **Virginia Commonwealth University**, Doktora Tezi, 2009.

- Reichard, R., Avey, J. B., Lopez, S., Dollwet, M.: "Having the Will and Finding the Way: A Review and Meta-Analysis of Hope at Work", **The Journal of Positive Psychology**, Vol.8, No.4, 2013, ss.292-304.
- Richardson, G. E., Waite, P. J.: "Mental Health Promotion Through Resilience and Resiliency Education", **International Journal of Emergency Mental Health**, Vol.4, No.1, 2002, ss.65-76.
- Rosin, H., Korabik, K.: "Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers", **Journal of Vocational Behavior**, 1995, ss.1-16.
- Runciman, W. G.: "Relative Deprivation & Social Justice: Study Attitudes Social Inequality in 20th Century England", **Routledge Kegan Paul**, 1966.
- Saari, L. M., Judge, T. A.: "Employee Attitudes and Job Satisfaction", **Human Resource Management**, Vol.43, No.4, 2004, ss.395-407.
- Saari, L. M., Judge, T. A.: "Employee Attitudes and Job Satisfaction", **Human Resource Management**, Vol.43, No.4, 2004, ss.395-407.
- Sablynski, C. J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., Holtom, B. C.: "Turnover: An Integration of Lee and Mitchell's Unfolding Model and Job Embeddedness Construct with Hulin's Withdrawal Construct", **The Psychology of Work: Theoretically Based Empirical Research**, **Lawrence Erlbaum Associates Publishers**, 2002, ss.189-203.
- Salas, E., Sims, D. E., Burke, C. S.: "Is There a "Big Five" in Teamwork?", **Small Group Research**, Vol.36, No.5, 2005, ss.555-599.
- Sarker, S. J., Crossman, A., Chinmeteeputuck, P.: "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18, No.7, 2003, ss.745-758.
- Scandura, T. A.: "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", **The Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, ss.25-40.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., King, J.: "Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review", **The Journal of Educational Research**, Vol. 99, No. 6, 2006, ss. 323-337.

- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Coglisier, C. C.: "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", **The Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, ss.63-113.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Coglisier, C. C.: "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, **Measurement, and Data-Analytic Practices**", **The Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, ss.63-113.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., Tepper, B. J.: "Development and Preliminary Validation of a New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.52, No.1, 1992, ss.135-147.
- Schyns, B.: "The Influence Of Occupational Self-Efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change", **Journal of Career Development**, Vol.30, No.4, 2004, ss.247-261.
- Seers, A., Graen, G. B.: "The Dual Attachment Concept: A Longitudinal Investigation of the Combination of Task Characteristics and Leader-Member Exchange", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.33, No.3, 1984, ss.283-306.
- Seers, A., Petty, M. M., Cashman, J. F.: "Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment", **Group & Organization Management**, Vol.20, No.1, 1995, ss.18-38.
- Seers, A.: "Team-Member Exchange Quality: A New Construct For Role-Making Research", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.43, No.1, 1989, ss.118-135.
- Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M.: "Positive Psychology: An Introduction", **Flow and the Foundations of Positive Psychology**, Springer Netherlands, 2014, ss.279-298.
- Seligman, M. E. P.: "Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life", **Vintage**, 2011.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F.: "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Academic Review**, Vol.5, No.1, 2005, ss.55-64.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., Bialosiewicz, S.: "Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review", **Personality and Social Psychology Review**, Vol.16, No.3, 2012, ss.203-232.

- Smith Jr, M. L.: “Reciprocity and Social Exchange Relationships in Organizations: Examining Why and How Individuals Contribute to Organizational Social Capital”, **University of Pittsburgh**, Doktora Tezi, 2003.
- Smith, P. L., Smits, S. J., Hoy, F.: “Employee Work Attitudes: The Subtle Influence of Gender”, **Human Relations**, Vol.51, No.5, 1998, ss.649-666.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Charyle, L., Harney, P.: “The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.60, No.4, 1991, ss. 570-585.
- Snyder, C. R., Ilardi, S. S., Cheavens, J., Michael, S. T., Yamhure, L., Simpson, S.: “The Role of Hope in Cognitive-Behavior Therapies”, **Cognitive Therapy and Research**, Vol.24, No.6, 2000, ss.747-762.
- Snyder, C. R.: “Conceptualizing, Measuring, and Nurturing Hope”, **Journal of Counseling & Development**, Vol.73, No.3, 1995, ss.355-360.
- Snyder, C. R.: “Hope Theory: Rainbows in the Mind”, **Psychological Inquiry**, Vol.13, No.4, 2002, ss.249-275.
- Sparrowe, R. T.: “Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes”, **Hospitality Research Journal**, Vol.17, No.3, 1994, ss.51-73.
- Srivastava, U. R., Singh, V.: “Individual and Group Level Antecedents of Team-Member Exchange (TMX) and its Associated Outcomes”, **International Journal of Management Excellence**, Vol.5, No.1, 2015, ss.567-583.
- Stajkovic, A., Luthans, F.: “Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models”, **Personnel Psychology**, Vol.56, No.1, 2003, ss.155-194.
- Stajkovic, A., Luthans, F.: “Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis”, **Psychological Bulletin**, Vol.124, No.2, 1998, ss.240-261.

- Staw, B. M., Cohen-Charash, Y.: "The Dispositional Approach to Job Satisfaction: More Than a Mirage, but not yet an Oasis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, No.1, 2005, ss.59-78.
- Stogdill, R. M.: "Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research", New York, NY, **US: Free Press**, 1974.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., Williams Jr, R. M.: "The American Soldier: Adjustment During Army Life (Studies in Social Psychology in World War II), Vol.1, **Princeton Univ. Press**, 1949.
- Susskind, A. M.: "Downsizing Survivors' Communication Networks and Reactions: A Longitudinal Examination of Information Flow and Turnover Intentions", **Communication Research**, Vol. 34, No.2, 2007, ss.156-184.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., Inderrieden, E. J.: "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.2, 1990, ss.423-436.
- Tajfel, H., Turner, J.: "The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour", "**Psychology of Intergroup Relations**, Ed. S. Worchel, W. G. Austin, Chicago: Nelson Hall., 1986.
- Takase, M.: "A Concept Analysis of Turnover Intention: Implications for Nursing Management", **Collegian**, Vol.17, No.1, 2010, ss.3-12.
- Tavşancıl, E.: "Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi", **Nobel Yayıncılık**, Ankara, 2002.
- Taylor, D. M., Moghaddam, F. M., Bellerose, J.: "Social Comparison in an Intergroup Context", **The Journal of Social Psychology**, Vol.129, No.4, 1989, ss.499-515.
- Tett, R. P., Meyer, J. P.: "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", **Personnel Psychology**, Vol.46, No.2, 1993, ss.259-293.
- Toh, S. M., Denisi, A. S.: "Host Country National Reactions to Expatriate Pay Policies: A Model and Implications", **Academy of Management Review**, Vol.28, No.4, 2003, ss.606-621.

- Tougas, F., Beaton, A. M.: “Personal Relative Deprivation: A Look at the Grievous Consequences of Grievance”, **Social and Personality Psychology Compass**, Vol.2, No.4, 2008, ss.1753-1766.
- Tougas, F., Beaton, A. M.: “The Representation of Women in Management: The More, the Merrier?”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol.23, No.7, 1997, ss.773-782.
- Tougas, F., Lagace, M., Sablonniere, R. D. L., Kocum, L.: “A New Approach to the Link Between Identity and Relative Deprivation in the Perspective of Ageism and Retirement”, **The International Journal of Aging and Human Development**, Vol.59, No.1, 2004, ss.1-23.
- Tripathi, R. C., Srivastava, R.: “Relative Deprivation and Intergroup Attitudes”, **European Journal of Social Psychology**, Vol.11, No.3, 1981, ss.313-318.
- Türkiye İstatistik Kurumu “İşgücü İstatistikleri 2016”, (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24635> erişim tarihi: 02.11.2017)
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J.: “Social Justice in a Diverse Society”, **Westview Press Boulder**, 1997.
- Van Dyne, L., Pierce, J. L.: “Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No.4, 2004, ss.439-459.
- Vandenberg, R. J., Nelson, J. B.: “Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?”, **Human Relations**, Vol.52, No.10, 1999, ss.1313-1336.
- Vecchio, R. P., Gobdel, B. C.: “The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.34, No.1, 1984, ss.5-20.
- Vecchio, R. P., Griffeth, R. W., Hom, P. W.: “The Predictive Utility of the Vertical Dyad Linkage Approach”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.126, No.5, 1986, ss.617-625.

- Vecchio, R. P.: "Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy", **International Journal of Stress Management**, Vol.7, No.3, 2000, ss.161-179.
- Walker, I., Smith, H. J.: "Fifty Years of Relative Deprivation Research. Relative Deprivation: Specification, Development, and Integration", **Cambridge University Press**, 2002, ss.1-9.
- Wanberg, C. R.: "Antecedents and Outcomes of Coping Behaviors Among Unemployed and Reemployed Individuals", **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.5, 1997, ss.731-744.
- Wayne, S. J., Green, S. A.: "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", **Human Relations**, Vol.46, No.12, 1993, ss.1431-1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C.: "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, 1997, ss.82-111.
- Wegener, B.: "Equity, Relative Deprivation, and the Value Consensus Paradox", **Social Justice Research**, Vol.4, No.1, 1990, ss.65-86.
- Weiss, H. M., Cropanzano, R.: "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", **Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews**, Vol.18, 1996.
- Weiss, H. M.: "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, Vol.12, No.2, 2002, ss.173-194.
- Wilson, K. S., Sin, H. P., Conlon, D. E.: "What About the Leader in Leader-Member Exchange? The Impact of Resource Exchanges and Substitutability on the Leader", **Academy of Management Review**, Vol.35, No.3, 2010, ss.358-372.
- Wright, P. M., McMahan, G. C.: "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", **Journal of Management**, Vol.18, No.2, 1992, ss.295-320.
- Yeh, Y. M. C.: "An Investigation of the Impact of Leader-Member Exchange, Team-Member Exchange on Staff Attitudes and Perceptions for Accounting Professionals", **Nova Southeastern University**, Doktora Tezi, 2005.

- Yukl, G., Gordon, A., Taber, T.: “A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.9, No.1, 2002, ss.15-32.
- Yukl, G.: “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, **Journal of Management**, Vol. 15 No: 2, 1989, ss.251-289.
- Zaccaro, S. J.: “Trait-Based Perspectives of Leadership”, **American Psychologist**, Vol.62, No.1, 2007, ss.6-16.



EKLER

EK 1

FARKLI LİDER-ÜYE VE EKİP-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ KOMBİNASYONLARININ GÖRECELİ YOKSUNLUK VE PSİKOLOJİK SERMAYE BAĞLAMINDA İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

İletişim
Tel: (542) 254 17 70
e-posta: aslihan@aslihanozkan.com
aslihan.ozkan@yahoo.com

Sayın İlgili,

Bu anket formu İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. İbrahim Pınar danışmanlığında Aslıhan Özkan tarafından yürütülen doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın hedefi, çalışanların yönetici ve takım arkadaşları ile ilişkilerinin kalitesinin, göreceli yoksunluk ve psikolojik sermaye bağlamında iş sonuçlarına etkilerini belirlemektir. Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı olarak kullanılacak olup, kurum ve şahıs bilgileri tamamı ile tutulacaktır.

Araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için ankette yer alan soruların eksiksiz olarak cevaplanması önemlidir.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Aslıhan Özkan

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı

Lütfen bağlı olduğunuz yöneticiniz ile ilişkinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticimi kişi olarak çok severim.					
2. Yöneticim her insanın arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.					
3. Yöneticimle çalışmak zevklidir.					
4. Yöneticim, yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olduğunda, konuyu tam olarak bilmese bile beni diğer üstlerime karşı savunur.					
5. Yöneticim, işyerinde herhangi bir konuda başkaları bana yüklenirse beni onlara karşı savunur.					
6. Eğer istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni başkalarına karşı savunur.					
7. Yöneticim için, iş tanımımda belirtilmeyen ekstra görevleri yapmaya hazırım.					
8. Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.					
9. Yöneticim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.					
10. Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım.					
11. Yöneticimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.					
12. Yöneticimin profesyonel yeteneklerine hayranlık duyarım.					

Lütfen yer aldığınız takımda (birim, departman) diğer üyeler ile ilişkilerinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Takımdaki diğer üyeler tarafından genellikle desteklenir ve cesaretlendirilirim.					
2. Takımdaki diğer üyeleri genellikle destekler ve cesaretlendiririm.					
3. Takımdaki diğer üyeler benden beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.					
4. Takımdaki diğer üyelerden beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.					
5. Takımdaki diğer üyeler çabalarımın önemini bilirler.					
6. Takımdaki diğer üyelerin çabalarının önemini bilirim.					
7. Takımdaki diğer üyeler genellikle işimi kolaylaştıracak şekilde hareket ederler.					
8. Takımdaki diğer üyelerin işlerini kolaylaştıracak şekilde hareket ederim.					

9. Yoğun olduğumda takımdaki diğer üyeler genellikle yardım teklif ederler.					
10. Takımdaki diğer üyeler yoğun olduğunda genellikle yardım teklif ederim.					
11. Takımdaki diğer üyeler sıklıkla kullanabileceğim fikirler önerirler.					
12. Sıklıkla takımdaki diğer üyelerin kullanabileceği fikirler öneririm.					

Lütfen yöneticinize bağlı olarak çalışan takım (birim, departman) üyeleri arasında kendinizi sıklıkla kıyasladığınız üyeleri düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

8 soruyu 4 adet soru çifti (1 ve 2, 3 ve 4, 5 ve 6, 7 ve 8) şeklinde değerlendirerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticimden diğer takım arkadaşlarıma göre daha az takdir gördüğüm izlenimine sahibim.					
2. Yukarıdaki durumdan memnun değilim.					
3. Yöneticimiz yaptığımız işleri değerlendirirken, diğer takım arkadaşlarıma kıyasla daha az beğenildiğim izlenimindeyim.					
4. Yukarıdaki durumdan memnun değilim.					
5. Yöneticimizin diğer takım arkadaşlarıma kıyasla bana daha az imkan sunduğunu düşünüyorum.					
6. Yukarıdaki durumdan memnun değilim.					
7. Pozisyonumun başka çalışanlar tarafından doldurulacağı hissine kapılıyorum.					
8. Yukarıdaki durumdan memnun değilim.					

Lütfen takım ortamında (biriminizde, departmanınızda) birlikte çalıştığınız takım üyeleri arasında kendinizi sıklıkla kıyasladığınız üyeleri düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

8 soruyu 4 adet soru çifti (1 ve 2, 3 ve 4, 5 ve 6, 7 ve 8) şeklinde değerlendirerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Takımın, diğer üyelere kıyasla beni daha az takdir ettiği izlenimine sahibim.					
2. Yukarıdaki durumdan memnun değilim.					
3. Takım içerisinde yaptığımız iş değerlendirilirken diğer üyelere kıyasla daha az beğenildiğim izlenimindeyim.					
4. Yukarıdaki durumdan memnun değilim.					
5. Takımın diğer üyelerine kıyasla bana daha az imkan sunduğunu düşünüyorum.					
6. Yukarıdaki durumdan memnun değilim..					
7. Takım arkadaşlarımla pozisyonumun başka çalışanlar tarafından doldurulmasını önereceği hissine kapılıyorum.					
8. Yukarıdaki durumdan memnun değilim.					

Lütfen yapmakta olduğunuz işi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimin oldukça sevimsiz bir iş olduğunu düşünüyorum.					
Şu anki işimden oldukça memnunum.					
Çoğu zaman işimle ilgili heves doluyum.					
Her iş günü bana asla bitmeyecekmiş gibi geliyor.					
İşimden gerçekten zevk alıyorum					

Lütfen yapmakta olduğunuz işi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Eğer imkanım olsa işimden ayrıldım.					
Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Sürüncemede kalan sorunlara çözüm bulmakta kendime güvenirim.					
Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.					
Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
İşimle ilgili konularda hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunurken kendimden eminimdir.					
Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, müşteriler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.					
Çalışma arkadaşlarıma işle ilgili bilgi verirken kendimden eminimdir.					
İşimde kendimi bir çıkmazda bulursam, kurtulmak için çeşitli yollar düşünebilirim.					
Çalışma hedeflerime hevesle ulaşmaya çalışıyorum.					

Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
Kendimi işimde oldukça başarılı görüyorum.					
Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					
İşimde, belirlediğim hedeflerime ulaşabiliyorum.					
İşimde, belirsizliğin olduğu zamanlarda, genellikle en iyi ihtimalin gerçekleşeceğini düşünürüm.					
İşimde bir şeylerin kötü gitme ihtimali varsa, kötü gider.					
İşimin iyi yönlerini görmeye çalışırım.					
İşle ilgili olarak, geleceğim hakkında iyimserimdir.					
Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.					
İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.					
İşimde bir terslikle karşılaştığımda, bunu aşip yoluma devam etmekte zorluk çekerim.					
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde yönetebilirim.					
Mecbur kalırsam, işimle ilgili kendi başımın çaresine bakabilirim.					
İşimdeki stresli olayların genellikle üstesinden gelebilirim.					
Daha önceleri yaşadığım tecrübeler sayesinde, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi düşünüyorum.					

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplandırınız.

<u>Cinsiyetiniz:</u>	Kadın	☐	Erkek	☐
<u>Medeni Durumunuz:</u>	Evli	☐	Bekar	☐
<u>Çocuğunuz var mı?:</u>	Evet	☐	Hayır	☐
<u>Yaşınız:</u>	20 – 25	☐	26 – 30	☐
	31 – 35	☐	36 – 40	☐
	41 - 45	☐	46 ve üzeri	☐

Eğitim Durumunuz:

Lise

☐

Ön Lisans

☐

Üniversite

☐

Yüksek Lisans

☐

Doktora

☐

Kaç Yıldır Çalışma Hayatındasınız?

1 yıldan az

☐

1 – 5 yıl

☐

6 – 10 yıl

☐

11 – 15 yıl

☐

16 – 20 yıl

☐

21 yıl ve üzeri

☐

Bu Kurumda Toplam Çalışma Süreniz?

1 yıldan az

☐

1 – 5 yıl

☐

6 – 10 yıl

☐

11 – 15 yıl

☐

16 – 20 yıl

☐

21 yıl ve üzeri

☐

Bu takımda (departman/birim) ne kadar süredir çalıştığınızı belirtiniz.

1 yıldan az

☐

1 – 5 yıl

☐

6 – 10 yıl

☐

11 – 15 yıl

☐

16 – 20 yıl

☐

21 yıl ve üzeri

☐

Bağlı bulunduğunuz yöneticiniz ile çalışma sürenizi belirtiniz.

1 yıldan az

☐

1 – 5 yıl

☐

6 – 10 yıl

☐

11 – 15 yıl

☐

16 – 20 yıl

☐

21 yıl ve üzeri

☐

Kurumdaki Pozisyonunuz:

Uzman

☐

Şef

☐

Müdür Yardımcısı

☐

Müdür

☐

Direktör

☐

Diğer (lütfen belirtiniz)

Kurumunuzun Hizmet Alanı:

İlaç

☐

Perakende

☐

Enerji

☐

Finans

☐

Danışmanlık

☐

Lojistik

☐

Diğer (lütfen belirtiniz)

EK 2: Hipotezlere İlişkin Özet Tablo

No	Hipotez Türü
Yol Hipotezleri	
1H ₁	Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.
2H ₁	Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.
3H ₁	Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.
4H ₁	Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.
5H ₁	Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) arasında negatif ilişki vardır.
6H ₁	Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) arasında negatif ilişki vardır.
7H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile iş tatmini arasında negatif ilişki vardır.
8H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki vardır.
9H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile iş tatmini arasında negatif ilişki vardır.
10H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki vardır.
11H ₁	İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.
Aracı Etki Hipotezleri	
12H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDLMX) Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.
13H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDLMX) Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.
14H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDTMX) Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.
15H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDTMX) Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.

Düzenleyici Etki Hipotezleri	
16H ₁	Üyenin psikolojik sermayesinin, Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.
17H ₁	Üyenin psikolojik sermayesinin, Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.
18H ₁	Üyenin psikolojik sermayesinin, Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.
19H ₁	Üyenin psikolojik sermayesinin, Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.
Etkileşim Hipotezleri	
20H ₁	Takım Üye Etkileşiminin (TMX), Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide aracı rolü vardır; takım üye etkileşimi arttıkça ilişki güçlenir.
21H ₁	Takım Üye Etkileşiminin (TMX), Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide aracı rolü vardır; takım üye etkileşimi arttıkça ilişki zayıflar.

EK 3: ANOVA Testi Sonuçları

	Yığılma		Cinsiyet		Medeni Durum		Eğitim Düzeyi		Çocuk Sayısı		Parayon		Sektör		Calışma Hattında Kadem		Kurumda Kadem		Tatamda Kadem		Yöneticilik Çalışma Süresi	
	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p
Lider Üye Etkileşimi (LNU)	0,242	0,944	0,803	0,371	0,088	0,794	1,875	0,114	0,025	0,876	2,448	0,034	0,446	0,505	1,710	0,132	3,429	0,005	1,698	0,135	1,046	0,383
Takım Üye Etkileşimi (TNU)	0,919	0,489	0,802	0,371	1,949	0,164	2,424	0,048	1,482	0,223	1,578	0,166	1,244	0,255	0,886	0,491	2,666	0,022	1,902	0,094	1,271	0,281
Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yokluk (RDLNU)	1,265	0,279	4,906	0,027	0,088	0,786	1,828	0,123	0,502	0,479	2,687	0,021	6,411	0,012	2,749	0,019	0,933	0,713	0,885	0,491	0,500	0,736
Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yokluk (RDTNU)	1,071	0,376	2,508	0,114	0,933	0,335	2,276	0,061	0,536	0,464	1,619	0,155	2,014	0,157	1,085	0,363	1,254	0,283	4,317	0,001	1,004	0,406
İş Tatmini	1,334	0,249	0,205	0,651	0,148	0,701	1,558	0,185	5,197	0,023	2,608	0,025	2,747	0,098	0,391	0,855	2,135	0,061	2,290	0,046	1,283	0,276
İşten Ayrılma Niyeti	3,410	0,005	0,001	0,969	0,202	0,653	0,683	0,604	7,344	0,007	3,114	0,009	0,038	0,846	3,186	0,008	2,957	0,013	1,400	0,224	4,242	0,002
Psikolojik Sermaye	1,183	0,317	2,751	0,098	1,053	0,306	3,513	0,008	3,646	0,057	0,707	0,619	1,669	0,197	0,208	0,959	0,624	0,682	0,639	0,670	1,201	0,310

EK 4: Normallik Testi Sonuçları

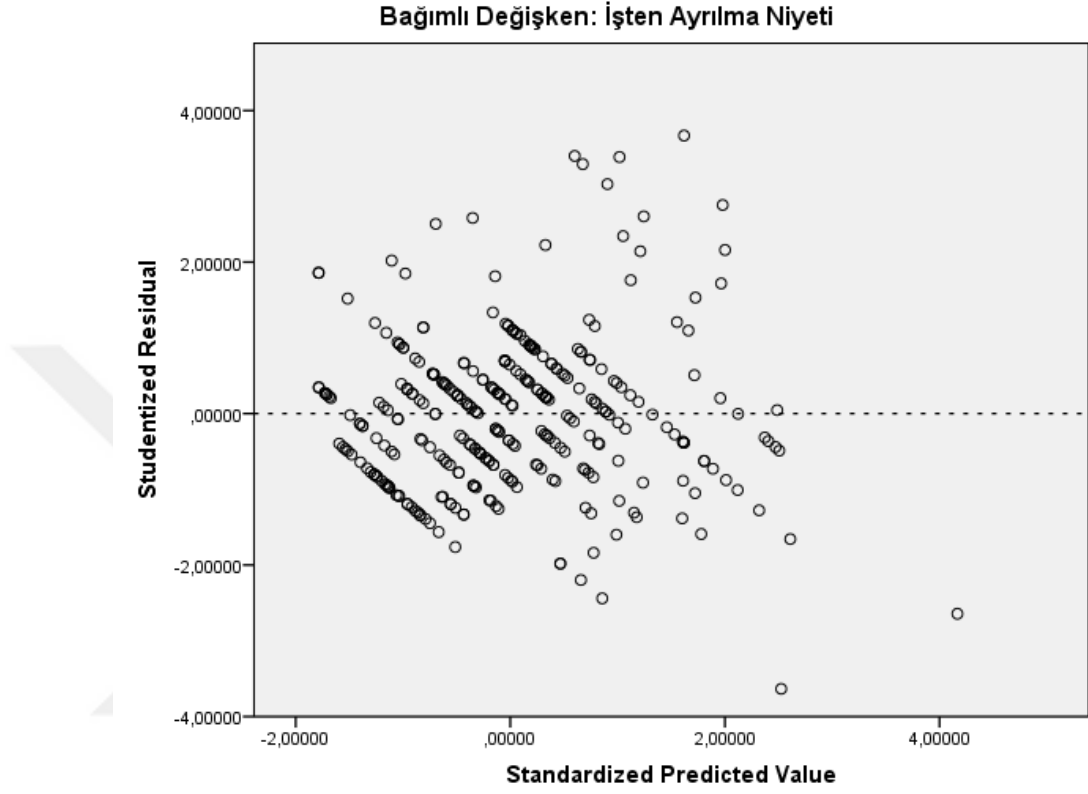
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
lmxquality	,067	330	,001	,953	330	,000
tmxquality	,088	330	,000	,982	330	,000
lmxgryk	,115	330	,000	,948	330	,000
tmxgryk	,165	330	,000	,928	330	,000
turn	,104	330	,000	,954	330	,000
satisfaction	,179	330	,000	,896	330	,000
psycaptotal	,057	330	,013	,993	330	,132

a. Lilliefors Significance Correction

Veri Setine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri Tablosu

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Lider Üye Etkileşimi	-0,831	1,036
Takım Üye Etkileşimi	0,090	-0,107
Lider Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk	0,512	-0,117
Takım Üye Etkileşimine Bağlı Göreceli Yoksunluk	0,523	-0,072
İşten Ayrılma Niyeti	0,611	0,460
İş Tatmini	-1,128	2,461
Psikolojik Sermaye	-0,116	-0,368

EK 5: Doğrusallık Varsayımı Değerlendirmesi



EK 6: Çoklu Bağlantısallık Varsayımı Değerlendirmesi

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 lmx	,784	1,275
rdlmx	,504	1,982
rdtmx	,607	1,646

a. Dependent Variable: tmx

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 rdlmx	,613	1,630
rdtmx	,589	1,697
tmx	,938	1,066

a. Dependent Variable: lmx

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 lmx	,912	1,097
tmx	,896	1,116
rdtmx	,913	1,095

a. Dependent Variable: rdlmx

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 lmx	,759	1,318
tmx	,934	1,070
rdlmx	,790	1,265

a. Dependent Variable: rdtmx

EK 7: Ölçüm Modeline İlişkin İfadeler ve Boyutlar

Standardized Regression Weights: (Group number 1)

			Estimate
affect	<---	LMX	0,919
loyalty	<---	LMX	0,753
contrb	<---	LMX	0,887
profres	<---	LMX	0,862
benef	<---	TMX	0,718
contrbut	<---	TMX	0,898
aff1	<---	affect	0,861
aff2	<---	affect	0,866
aff3	<---	affect	0,904
loy1	<---	loyalty	0,813
loy2	<---	loyalty	0,888
loy3	<---	loyalty	0,796
contr1	<---	contrb	0,737
contr2	<---	contrb	0,72
contr3	<---	contrb	0,882
prof1	<---	profres	0,894
prof2	<---	profres	0,891
prof3	<---	profres	0,878
tmxo11	<---	benef	0,688
tmxo9	<---	benef	0,716
tmxo5	<---	benef	0,661
tmxo3	<---	benef	0,634
tmxo1	<---	benef	0,732
tmxb12	<---	contrbut	0,627
tmxb10	<---	contrbut	0,621
tmxb6	<---	contrbut	0,676
tmxb4	<---	contrbut	0,66
tmxb2	<---	contrbut	0,737
rdlmx12	<---	RDLMX	0,893
rdlmx34	<---	RDLMX	0,938
rdlmx56	<---	RDLMX	0,846
rdtmx12	<---	RDTMX	0,857
rdtmx34	<---	RDTMX	0,921
rdtmx56	<---	RDTMX	0,855
rdtmx78	<---	RDTMX	0,666
tatmin5	<---	TATMIN	0,847
tatmin4	<---	TATMIN	0,829
tatmin3	<---	TATMIN	0,893
tatmin2	<---	TATMIN	0,894
tatmin1	<---	TATMIN	0,831
niyet1	<---	NIYET	0,857
niyet2	<---	NIYET	0,842
niyet3	<---	NIYET	0,831
niyet4	<---	NIYET	0,814

EK 8: Hipotez Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo

No	Hipotez	Hipotez Testi Sonucu
1H ₁	Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.	Kabul
2H ₁	Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.	Kabul
3H ₁	Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.	Kabul
4H ₁	Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.	Kabul
5H ₁	Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) arasında negatif ilişki vardır.	Kabul
6H ₁	Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) arasında negatif ilişki vardır.	Kabul
7H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile iş tatmini arasında negatif ilişki vardır.	Ret
8H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki vardır.	Kabul
9H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile iş tatmini arasında negatif ilişki vardır.	Kabul
10H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki vardır.	Ret
11H ₁	İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.	Kabul
12H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDLMX) Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.	Ret
13H ₁	Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDLMX) Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.	Kabul
14H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDTMX) Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.	Ret
15H ₁	Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluğun (RDTMX) Takım Üye Etkileşimi (TMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide aracı (mediator) rolü vardır.	Ret
16H ₁	Üyenin psikolojik sermayesinin, Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.	Ret
17H ₁	Üyenin psikolojik sermayesinin, Lider Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDLMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.	Ret
18H ₁	Üyenin psikolojik sermayesinin, Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.	Ret
19H ₁	Üyenin psikolojik sermayesinin, Takım Üye Etkileşimine bağlı göreceli yoksunluk (RDTMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici (moderator) rolü vardır; üyenin psikolojik sermayesi arttıkça ilişki zayıflar.	Ret
20H ₁	Takım Üye Etkileşiminin (TMX), Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide aracı rolü vardır; takım üye etkileşimi arttıkça ilişki güçlenir.	Ret
21H ₁	Takım Üye Etkileşiminin (TMX), Lider Üye Etkileşimi (LMX) ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide aracı rolü vardır; takım üye etkileşimi arttıkça ilişki zayıflar.	Kabul

ÖZGEÇMİŞ

Ülkü Aslıhan Özkan, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makina Mühendisliği Bölümü'nden 1995 yılında mezun oldu. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Executive Development Programı'nı ve Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. 2011 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı. 1995-2012 yılları arasında otomotiv, finans ve perakende başta olmak üzere farklı sektörlerde insan kaynakları, eğitim ve geliştirme alanlarında görev yaptı. 2013 yılından itibaren kurduğu İKA Eğitim ve Danışmanlık şirketinde, yetenek yönetimi ve değerlendirme merkezi danışmanlığı alanlarında hizmet vermektedir. İtir ve Kemal adlarında iki çocuk annesidir.