

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNDE ZAMAN
PERSPEKTİFİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Nihan FIRAT

İstanbul
Şubat-2022

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNDE ZAMAN PERSPEKTİFİNİN
ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Nihan FIRAT

Danışman
Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul
Şubat-2022

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Üye Doç. Dr. Dursun YENER

Üye Doç. Dr. Gülçin KAZAN

Üye Doç. Dr. Yasemin BAL

Üye Dr. Öğr. Üyesi Murat IŞIKER

Onay Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Metin TOPRAK
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “**Lider- Üye Etkileşiminde Zaman Perspektifinin Rolü Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Nihan FIRAT

ÖZET

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNDE ZAMAN PERSPEKTİFİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nihan FIRAT

Doktora, İşletme

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Şubat, 2022- 126+XV sayfa

Zaman algısı, kişinin bilişsel becerileri ve maruz kaldığı sosyokültürel etkilerin sonucu şekillenerek bir kişilik özelliğine haline gelir ve geçmiş, gelecek ve şimdiki zaman ile ilgili tutum ve davranışları etkiler. Bilinçdışı süreçler kişinin geçmiş, şimdiki zaman ya da gelecek zamandan hangisine odaklı olduğunu, yani baskın zaman yönelimini belirler. Temel zaman yönelimi boyutları geçmiş olumlu, geçmiş olumsuz, şimdi hazcı, şimdi kaderci ve gelecek olarak belirlenmiştir.

1950'lerden itibaren araştırılmakta olan liderlik tarzı ve etkileri meselesi günümüzde gelinen noktada liderin kişisel özellikleri ya da herkese karşı kullandığı davranış kalıplarının ötesine geçerek lider ile çalışan arasındaki ikili ilişkilerin analizi ve bu ilişkilerin niteliğine dair nedensel açıklama arayışına ulaşmıştır.

Verimlilik artırma hedefi ile üzerinde çalışılmaya başlanan iş tatmini, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili çalışma koşulları, kontrol sistemleri, ilerleme olanakları, sosyal ilişkiler ve çevre gibi muhtelif boyutları değerlendirerek hissettikleri memnuniyeti ifade eder.

Proaktif kişilik ve davranışın örgüt içi uyum unsuru olarak yansımaları proaktif çalışma davranışı olarak tanımlanır. Proaktif çalışma davranışı, mevcut koşulları iyileştirmek veya yenilerini yaratmak için inisiyatif alma becerisi ve eğilimini ifade bulur.

Bireysel olarak iş hayatındaki mutluluk işten sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile bağlantılıdır. Kurumsal olarak ise karlılık, verimlilik, gelişme ve süreklilik göz ardı edilemez ölçüde çalışan mutluluğuna bağlıdır.

Örgüt içinde bir araya gelen kişilerin kaçınılmaz olan bireysel farklılıklarında sağlanabilecek uyumun iş tatmini ve lider- üye etkileşimi ile ilişkisinin araştırıldığı bu

çalışmada yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu bir değişken olarak belirlenmiş ve anket yöntemi ile toplanan verilerden her bir çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin baskın zaman yönelimi boyutuna olan uzaklığı hesaplanmıştır.

Çalışma sonucunda yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile hem yönetici hem de çalışanlarda iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Zaman yönelimi uyumu; lider üye etkileşimi birlikte ele alındığında çalışan iş tatminini %17,9 oranında; proaktif çalışma davranışı ile birlikte ele alındığında yönetici iş tatminini %8,1 oranında açıklamaktadır. Yönetici-çalışan zaman yönelimi uyumunun lider- üye etkileşimi ile ilişkisinin zayıf olduğu tespit edilse de lider-üye etkileşimi zaman yönelimi uyumu ile iş tatmini arasında kısmi aracılık rolü oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Zaman yönelimi, zaman yönelimi uyumu, iş tatmini, lider-üye etkileşimi, proaktif çalışma davranışı.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE ROLE OF TIME PERSPECTIVE ON LEADER MEMBER EXCHANGE

Nihan FIRAT

PhD Dissertation, Business Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

February, 2022- 126+XV pages

The perception of time becomes a personality trait by being shaped as a result of the cognitive skills of the person and the sociocultural influences experienced. This perception affects attitudes and behaviours related to the past, future and present. Dominating time perspective, which means whether the person is focused on past, present or future time, is determined by unconscious processes. The main time perspective dimensions are past positive, past negative, present hedonistic, present fatalistic, and future.

The issue of leadership style and its effects, which has been investigated since the 1950s, has gone beyond the personal characteristics of the leader or the behaviour patterns he uses towards everyone, and has reached to the point that we search for a causal explanation for the characteristics and the quality of the bilateral relations between the leader and the employee.

Job satisfaction, expresses the contentedness that employees feel by evaluating various dimensions related to the work, such as working conditions, control systems, advancement opportunities, social relations and environment.

The reflection of proactive personality and behaviour, as an element of harmony within the organization, is defined as proactive work behaviour. Proactive work behaviour is expressed in the ability and disposition to take initiative to improve existing conditions or create new ones.

Individually, happiness in business life is related to how well the results from the work meet the expectations. On the other hand, corporately, it is possible to say that profitability, productivity, development and continuity depend on employee happiness to an undeniable extent.

In this study, manager-employee time perspective congruence is defined as a variable and calculated for each manager- employee pair from the data collected by the survey prepared.

As a result of the study, it was determined that there is a significant relationship between manager-employee time perspective congruence and job satisfaction for both managers and employees. Together with leader-member exchange, time perspective congruence can explain 17.9% of employee job satisfaction. And together with proactive work behaviour, it can explain 8.1% of manager job satisfaction. Although it has been determined that the relationship between manager-employee time perspective congruence and leader-member exchange is weak, it is confirmed that leader-member Exchange still plays a partial mediating role between time perspective congruence and job satisfaction.

Key Words: Time perspective, time perspective congruence, leader-member exchange, job satisfaction, proactive work behaviour.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Tezin Konusu	1
1.2. Amaç ve Sorular	2
1.3. Yöntem.....	3
1.4. Düzen	4

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNELİMİ	5
2.1. Zaman.....	5
2.2. Zaman Yönelimi.....	8
2.3. Zaman Yöneliminin Boyutları	9
2.3.1. Geçmiş Olumsuz (Past Negative) Zaman Yönelimi	10
2.3.2. Geçmiş Olumlu (Past Positive) Zaman Yönelimi	11
2.3.3. Şimdi Hazcı (Present Hedonistic) Zaman Yönelimi	12
2.3.4. Şimdi Kaderci (Present Fatalistic) Zaman Yönelimi	12
2.3.5. Gelecek (Future) Zaman Yönelimi	13
2.3.6. Zaman Yöneliminin Diğer Boyutları	15
2.4. Strateji ve Zaman Yönelimi	16
2.5. İş Hayatında Zaman Yönelimi	17
2.6. Zaman Yönelimi ile İlgili Bazı Çalışmalar	18

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ.....	22
3.1. Liderlik.....	22
3.1.1. Geleneksel Liderlik Kuramları.....	22
3.1.2. Çağdaş Liderlik Kuramları.....	25
3.2. Lider- Üye Etkileşimi.....	26
3.2.1. Kuramsal Temel	27
3.2.1.1. Sosyal Değiş Tokuş Kuramı.....	27
3.2.1.2. Rol Kuramı	28
3.2.1.3. Eşitlik Kuramı	29
3.2.1.4. Dikey İkili Bağlantı Modeli	29
3.2.2. Lider- Üye Etkileşim Süreci.....	34
3.2.3. Lider- Üye Etkileşiminde İç Grup/ Dış Grup Ayrımı	37
3.2.4. Lider- Üye Etkileşiminin Boyutları ve Ölçülmesi	37
3.2.4.1. Katkı Boyutu	39
3.2.4.2. Bağlılık (vefakârlık) Boyutu	39
3.2.4.3. Etki (sevgi/ duygulanım) Boyutu	39
3.2.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu	39
3.2.5. Lider- Üye Etkileşiminin Unsurları ve Örgütsel Sonuçları.....	40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ.....	43
4.1. Tanım	43
4.2. Tarihsel Altyapı.....	45
4.3. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar	47
4.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları	47
4.3.2. Süreç Kuramları	48
4.3.3. İş Özellikleri Kuramı	49
4.3.4. Temel Benlik Değerlendirmesi (TBD) Kuramı	51
4.3.5. Etkileyen Aralığı Kuramı	52
4.3.6. İş Kapsamı Kuramı (Vitamin Modeli)	53
4.4. İş Tatmininin Boyutları	53
4.5. İçsel ve Dışsal Faktörler.....	57
4.6. İş Tatminin Varlığı- Yokluğu/ Etkileri	62

4.7. Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi.....	63
---	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI..... 65

5.1. Proaktif Kişilik Kavramı	65
5.2. Temel Kuramlar	65
5.3. Proaktif Kişiliğin Tipik Özellikleri	66
5.4. Proaktif Davranış	67
5.4.1. Proaktif Çalışma Davranışı	68

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Konusu	70
6.2. Araştırmanın Amacı	70
6.3. Araştırmanın Modeli	70
6.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi	71
6.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	71
6.5.1. Ölçekler	72
6.6. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler ve İstatistikler	76
6.7. Veri Analiz Yöntemi	79
6.7.1. Yapısal Eşitlik Modeli	79
6.8. Araştırmanın Bulguları.....	80
6.8.1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	80
6.8.1.1. Çalışanların Doldurduğu Zaman Yönelimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	81
6.8.1.2. Yöneticilerin Doldurduğu Zaman Yönelimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	84
6.8.1.3. Çalışanların Doldurduğu İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	87
6.8.1.4. Yöneticilerin Doldurduğu İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	89
6.8.1.5. Çalışanların Doldurduğu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	90

6.8.1.6. Yöneticilerin Doldurduğu Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	93
6.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi	95
6.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizleri	95
6.8.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	97
6.8.5. Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile İlgili Korelasyon Analizleri.....	99
6.8.5.1. Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Yöneticinin İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi	101
6.8.5.2. Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi.....	102
6.8.5.3. Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Lider- Üye Etkileşimi Arasındaki Korelasyon Analizi.....	103
6.8.6. Çoklu Regresyon Analizi	103
6.8.6.1. Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ve Lider- Üye Etkileşiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri.....	104
6.8.6.2. Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ve Proaktif Çalışma Davranışının, Yöneticinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	105
6.8.7. Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ile İş Tatmini Arasında, Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü.....	106

YEDİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ.....	109
-------------------------------	------------

KAYNAKÇA	114
-----------------------	------------

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Zaman Yönelimi ile İlgili Bazı Çalışmalar.....	20
Tablo 4.1: İş tatminine etki eden iş değerleri.....	45
Tablo 4.2: İş Tatmini Boyutlarının Literatüre Göre Sınıflandırılması.....	56
Tablo 6.1: Zaman Yönelimi Ölçeği Önergeleri	73
Tablo 6.2: Hackman ve Oldham İş Tatmini Ölçeği Önergeleri	74
Tablo 6.3: Liden-Maslyn Çok Boyutlu Takipçi Davranışı Ölçeği Önergeleri	75
Tablo 6.4: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği Önergeleri.....	76
Tablo 6.5: Katılımcıların Demografik Bilgiler	77
Tablo 6.6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Baskın Zaman Yönelimlerine Göre Dağılım İstatistiği.....	79
Tablo 6.7: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları.....	81
Tablo 6.8: Zaman Yönelimi Ölçeği (Çalışanlar) İçin Tek Faktör Testi.....	81
Tablo 6.9: Zaman Yönelimi Ölçeği (Çalışan) Maddelerin Katsayı Sonuçları.....	83
Tablo 6.10: Zaman Yönelimi Ölçeği (Yöneticiler) İçin Tek Faktör Testi.....	84
Tablo 6.11: Zaman Yönelimi Ölçeği (Yönetici) Maddelerin Katsayı Sonuçları	86
Tablo 6.12: İş Tatmini Ölçeği (Çalışanlar) Maddelerin Katsayı Sonuçları	88
Tablo 6.13: İş Tatmini Ölçeği (Yöneticiler) Maddelerin Katsayı Sonuçları	89
Tablo 6.14: Lider- Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeği (Çalışan) Maddelerin Katsayı Sonuçları	91
Tablo 6.15: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği (Yöneticilerin) Maddelerin Katsayı Sonuçları	94
Tablo 6.16: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	95
Tablo 6.17: Çalışanlar İçin Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizlerin Sonuçları.....	96
Tablo 6.18: Yöneticiler İçin Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizlerin Sonuçları.....	96
Tablo 6.19: Yöneticilere Ait Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizlerin Sonuçları	97
Tablo 6.20: Çalışanlara Ait Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizlerin Sonuçları	98
Tablo 6.21: Korelasyon Katsayısı Değeri	100

Tablo 6.22: Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Yöneticinin İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi	102
Tablo 6.23: Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi	102
Tablo 6.24: Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Lider- Üye Etkileşimi Arasındaki Korelasyon Analizi	103
Tablo 6.25: Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ve Lider- Üye Etkileşiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	104
Tablo 6.26: Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ve Proaktif Çalışma Davranışının, Yöneticinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	105
Tablo 6.27: Yönetici- Çalışan Zaman Uyumu ile İş Tatmini Arasında, Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Lider-Üye Etkileşim Kuramı Gelişim Basamakları	32
Şekil 3.2: Rol Yaratma Modeli	35
Şekil 3.3: Lider- Üye Etkileşiminin gelişimsel süreç modeli	36
Şekil 3.4: Lider-Üye etkileşimi Öncülleri ve Sonuçları.....	42
Şekil 4.1: İş Özellikleri Kuramı	51
Şekil 4.2: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi.....	62
Şekil 6.1: Zaman Yönelimi Ölçeğine (Çalışanlar) İlişkin İlk Faktör Modeli	82
Şekil 6.2: Zaman Yönelimi Ölçeğine (Çalışanlar) İlişkin Nihai Faktör Modeli.....	84
Şekil 6.3: Zaman Yönelimi Ölçeğine (Yöneticiler) İlişkin İlk Faktör Modeli	85
Şekil 6.4: Zaman Yönelimi Ölçeğine (Yöneticiler) İlişkin Nihai Faktör Modeli	87
Şekil 6.5: İş Tatmini Ölçeğine (Çalışanlar) İlişkin İlk Faktör Modeli.....	87
Şekil 6.6: İş Tatmini Ölçeğine (Çalışanlar) İlişkin Nihai Faktör Modeli	88
Şekil 6.7: İş Tatmini Ölçeğine (Yöneticiler) İlişkin İlk Faktör Modeli	89
Şekil 6.8: İş Tatmini Ölçeğine (Yöneticiler) İlişkin Nihai Faktör Modeli.....	90
Şekil 6.9: Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğine (Çalışan) İlişkin İlk Faktör Modeli.....	90
Şekil 6.10: Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğine (Çalışan) İlişkin Nihai Faktör Modeli ..	92
Şekil 6.11: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine (Yöneticilerin) İlişkin İlk Faktör Modeli	93
Şekil 6.12: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine (Yöneticilerin) İlişkin Nihai Faktör Modeli	94
Şekil 6.13: Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ile İş Tatmini Arasında, Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü.....	107

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
AMOS	: Moment Yapıları Analizi (Analysis of Moment Structures)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index)
C.R.	: Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
df	: Serbestlik derecesi
DFA	: Doğrulayıcı faktör Analizi
FF	: Gelecek (Future)
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
İT	: İş Tatmini
LMX	: Leader- Member Exchange
LÜE	: Lider- Üye Etkileşimi
NPI	: Yeni Ürün Tanıtımı (New Product Introduction)
OFTP	: Mesleki Gelecek Zaman Yönelimi (Occupational Future Time Perspective)
PF	: Şimdi Kaderci (Present Fatalistic)
PH	: Şimdi Hazcı (Present Hedonistic)
PN	: Geçmiş Olumsuz (Past Negative)
PP	: Geçmiş Olumlu (Past Positive)
PWBS	: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği (Proactive Work Behaviour Scale)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
S.H.	: Standart Hata

SST	: Sosyo-Duygusal Seçicilik Teorisi (Socioemotional Selectivity Theory)
TBD	: Temel Benlik Değerlendirmesi
TP	: Zaman Yönelimi (Time Perspective)
ZTPI	: Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği (Zimbardo Time Perspective Index)



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Tezin Konusu

Bireylerin, duyguları, fikirleri, tutum ve davranışları açısından birbirlerinden farklı olma nedenleri insanın varoluşundan beri araştırılmaktadır. Her bireyin kendine özgü benliğinin bir özelliği ve davranışlarının bir açıklayıcısı olarak son yıllarda zaman yönelimi kavramı ve araştırmaları literatürde yerini almıştır.

Zaman Yönelimi (Time Perspective-TP), Zimbardo ve Boyd'a göre "kişisel ve sosyal deneyimlerin sürekli akışının çözümlendiği veya geçici kategorilere ayrıldığı süreç vasıtasıyla" ortaya çıktığı söylenen bir bireysel farklılık değişkenidir. Geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek hakkındaki düşünce ve duyguların davranışları nasıl etkilediğini açıklayan çok boyutlu bir yapıdır. Araştırmacılar, zaman yöneliminin bir süreci veya bir özelliği ne ölçüde temsil ettiğini tartışmaya devam etmektedir (McKay, vd., 2018: 1).

Toplu halde yaşamak zorunda olan sosyal canlılar olarak insanlar, topluluklarını yönetecek, hedefe götürecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Liderliğin nasıl ortaya çıktığı, hangi özellikler ya da davranışlar ile beslendiği gibi konular çok çeşitli analiz ve teorilere konu olmuştur. Bunlardan biri olan Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LÜE), yönetici ve çalışanlar arasında sosyal etkileşim temelinde gelişen ilişkiye odaklanan bir liderlik modelidir. Teori, karşılıklı etkileşim içerisindeki lider ve üyenin, birbirinden etkilenen davranışlarını ve taraflar arasındaki paylaşımın yarattığı ortak kültür ve değerleri inceleyen bir yaklaşımdır (Vuran, 2019: 85-88).

Liderlik, temel olarak, belirli şartlarda, kişi ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkilemek ve yönlendirmektir (Koçel, 2010: 569). İşletmeler açısından, lider ile takipçisi olan çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi çalışanların ortaya koyacakları tutum ve davranışlar için belirleyicidir. Lider ile takipçilerinin iyi ilişkiler kurması, iletişim, performans, bağlılık ve takım ruhu vb. açılardan olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle lider ve takipçi ilişkisinin iş tatmini, başarı ve verimlilikte etkin bir unsur olduğu söylenebilir.

Paul Lafargue Temblik Hakkı'nda "tüm bireysel ve toplumsal sefalet, çalışma tutkusundan doğmuştur" der. İnsanlık tarihine bakılarak bu cümlenin doğruluğu belki tartışılabilir ama çalışmanın bireysel sefaletin kaynağı olarak algılanmasının makro ölçekte hem toplumsal hem de inceleme birimimiz olan örgütsel açıdan yıkıma varacak riskler taşıdığı açıktır. Geçmişin protestan ahlakı doktrini ve çalışmanın kutsanması durumu aşılması olmasa da 18 ve 19. Yüzyıl düşünürleri Adam Smith, Jeremy Bentham ve John Stuart Mill sayesinde çalışma artık yaşayabilmek için gerekli olan ve insanın zamanının büyük bir kısmını işgal eden zorunlu bir faaliyet olarak algılanmaktadır (Dünya Gazetesi, 2014) Böylelikle geldiğimiz noktada örgütsel hedefler nedeniyle de olsa çalışanların işten elde edecekleri toplam refah ya da işe yönelik duygu ve tutumları ile tanımlanan "iş tatmini" kavramı kritik hale gelmiştir. Bu kavram, verimlilik, performans, bağlılık, ciro vb. kavramlarla da yakından ilişkilidir. Proaktif davranış olarak tanımlanan, beklemek ya da izlemek yerine harekete geçmek tercihi ise hem çalışma şartlarını hem de genel olarak hayat kalitesini olumlu yönde etkileyen bir değerdir (Aslan & Uyar, 2020: 781).

Yukardaki ilk tanımda davranışlara etki eden duygu ve düşüncelerin ortaya çıktığı süreç (zaman yönelimi), ikinci tanımda ise davranışları belirleyen ilişki ve etkileşimler (lider-üye etkileşimi) söz konusu edilmiştir. Bu durumda davranışlar üzerinde belirleyici olduğu varsayılan ve çeşitli çalışmalara konu olan iki etkenin birbiri ile etkileşimi nasıldır? Böyle bir ilişki çözümlenebilirse bundan çalışma ortamında "istenilen sonuçlar"a ulaşmakta faydalanılabilir mi? Öte yandan üçüncü tanımda yer verilen iş tatmini ise hem bireysel faktörlerin hem örgütsel ilişkilerin etkisi ile ortaya çıkan ve bunlar sayesinde yönetilebilen bir örgütsel unsur olduğuna göre bu "istenilen sonuçlar"ın iş tatmini üzerindeki etkisi ne olabilir? Son olarak, bir anlamda insanın hayatının iplerini eline alması olarak tarif edilebilecek proaktif davranış özelliklerinin zaman yönelimi ve iş tatmini ile nasıl bir ilişkisi olabilir?

Bu soruların araştırılması tezin konusunu oluşturmaktadır.

1.2.Amaç ve Sorular

Tezin amacı, insan davranışını açıklamakta kullanılan bireysel değişkenlerden zaman yöneliminin lider ile takipçileri arasında geliştirilen ilişki konusundaki etkinliğini ve iş tatmini üzerindeki rolünü araştırmaktır. Bu kapsamda:

- Lider ve kendisine bağılı çalışanların baskın zaman yönelimlerdeki uyum ile yöneticinin ya da çalışanın iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı,
- Lider ve kendisine bağılı çalışanların baskın zaman yönelimlerdeki uyum ile lider- üye etkileşimi arasında bir ilişki olup olmadığı,
- Lider ve kendisine bağılı çalışanların baskın zaman yönelimlerdeki uyum ile yöneticinin proaktif çalışma davranışının, yönetici iş tatminini etkileyip etkilemediğı,
- Lider ve kendisine bağılı çalışanların baskın zaman yönelimlerdeki uyum ile lider-üye etkileşiminin çalışan iş tatminini etkileyip etkilemediğı,
- Lider- üye etkileşiminin, lider ve kendisine bağılı çalışanların baskın zaman yönelimlerdeki uyum ile iş tatmini arasında bir aracılık etkisine sahip olup olmadığı

tespit edilmeye çalışılmıştır.

Seçilen kavramlardan zaman yönelimi faktörü dışında kalan lider- üye etkileşimi, iş tatmini ya da proaktif çalışma davranışının birbirleriyle ilişki ve etkileşimleri ya da belirli bir tür zaman yönelimine sahip olmanın iş tatmini, lider-üye etkileşimi, proaktif çalışma davranışı ile ilişkisi olup olmadığı konuları kapsam dışı bırakılmış; odak noktası yönetici ve çalışanın zaman yönelimi uyumu olarak belirlenmiştir.

1.3.Yöntem

Öncelikle konu içeriğı ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan faydalanmak üzere niteliksel araştırma tekniğı kapsamında literatür taraması yöntemi kullanılmış. Daha sonra amaç ve incelenmesi hedeflenen sorulara yönelik niceliksel araştırma tekniğı kapsamında veri toplamak için anket yöntemi uygulanmıştır.

Araştırma evreni günümüzde Türkiye’de kendisine bağılı en az üç çalışanı olan yöneticiler ve onların çalışanlarıdır. Konu kapsamında yönetici ve ona bağılı çalışanların zaman yönelimi uyumu temel alındığından anketler bireysel olarak tüm çalışanlara değil ancak en az üç çalışanı olan yönetici ve ona bağılı çalışan şeklindeki takımlardan toplanmıştır.

Araştırma kapsamında katılımcılara değerlendirmeleri için demografik bilgilerini, zaman yönelimi boyutlarını, iş tatmin düzeyi, lider- üye etkileşimi (sadece çalışanlara)

ve proaktif çalışma davranışlarını (sadece yöneticilere) belirlemeye yönelik 48 önermenin sunulduğu çevrimiçi anket uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen verileri değerlendirmek için yapısal eşitlik modellemesi tekniği kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi için korelasyon analizleri, oluşturulan modellerdeki değişkenlerin birbirlerine etkilerinin incelenmesi için de regresyon analizleri uygulanmıştır.

1.4.Düzen

Tez, giriş ve sonuç bölümleri dışında altı temel bölümden oluşmaktadır.

Girişten sonra gelen ikinci bölümde zaman ve zaman yönelimi kavramları, zaman yöneliminin boyutları, zaman yöneliminin iş hayatındaki bazı kavramlarla ilişkileri ve zaman yönelimi ile ilgili daha önce yapılmış belli başlı çalışmalardan söz edilmiştir.

Üçüncü bölümde liderlik ve lider- üye etkileşimi kavramları ile lider- üye etkileşimi süreci, boyutları, kapsamı, unsurları ve sonuçları ile ölçümü konularına ilişkin literatür özeti düzenlenmiştir.

Dördüncü bölümde iş tatmini kavramı tanımlanmış, bu kavramın tarihsel altyapısı, ilgili kuramlar, boyutları, iş tatminini etkileyen faktörler, etkileri ve iş tatmini ile liderlik arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde proaktif kişilik kavram ve kuramları ışığında proaktif davranış ve proaktif çalışma davranışı ayrımları açıklanmıştır.

Altıncı bölümde araştırma konusu ve amacı ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yer almış; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçeklerden anlatılmış; katılımcıların demografik bilgiler özetlendikten sonra yapılan analizler adım adım anlatılmıştır.

Son bölümde, analiz sonuçlarından elde edilen tespitler aktarılarak çalışmanın hem akademik hem de iş dünyası açısından anlamı yorumlanmış, karşılaşılan kısıtlılıklardan söz edilmiş ve konu ile ilgili yapılabilecek gelecek çalışmalar için fikirler öne sürülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNELİMİ

2.1. Zaman

Zamanı nasıl tanımlayabiliriz? Aristoteles'ten Einstein'a pek çok filozof ve bilim insanı farklı yaklaşımlarla zamanı anlamaya ve açıklamaya çalışmışlardır. Bu konuda en çok fikir yürüten filozoflardan bir olan Augustinus'un dediği gibi, kimse sormazsa "ne olduğunu biliyorum" ama sorana açıklamak istersem 'bilmiyorum' denecek bir kavram mıdır zaman? İçinde yaşadığımız, bir parçası olduğumuz, her türlü etkisini hissettiğimiz ama zihnimize tanımlamakta güçlük çektiğimiz bir olgu mudur? Filozofa göre, kavrayabildiğimiz zaman ile gerçek zaman aynı şey değildir. İnsan ancak zamanın geçişini algılayabilir. Augustinus'un geçmiş zamanın sadece bellekte var olduğunu, gelecek zamanın ise henüz var olmadığı- sadece beklenti olduğunu söylerken, üç zamanı tek zamana dönüştürür ve geçmiş ile gelecek zaman kavramları asıl olan şimdiki zamanın değişkesi hâline gelir. Heidegger ise, geçmiş ve geleceğin sanıldığı gibi kendi başına öylece durmadığını, geçmişin izler aracılığı ile şimdide etkin ve şimdide bir anlamda sürüyor olduğunu; geleceğin ise öngörüler, beklentiler şeklinde geçmişi ve şimdiki etkilediğini, dönüştürdüğünü söyler (Çiftçi, 2018: 318-319).

İnsandaki zaman algısı hem günlük yaşam faaliyetlerinde hem de dünyayı algılayıp anlamlandırmada önemli rol oynar. Bu yüzden, zaman kavramı, fizikten felsefeye birçok farklı disiplin için dikkate ve üzerinde çalışılmaya değer olmuştur. Aristo'nun zamanı zihin ve beden ile ilişkilendirmesinden sonra görelilik kuramı ile birlikte gözlemcinin de gözlenen olayın bir parçası olduğu fikrinin kabul edilmesi ile zamanın, insanın zihninin bir ürünü olduğu görüşü benimsenmiştir. Daha sonra psikoloji de zamanı bireyin içsel deneyiminin bir parçası olarak ele alıp incelemeye başlamıştır. Genellikle K. Lewin (1951) tarafından tanımlanan zaman yönelimi kavramı temel alınarak yapılan araştırmalarda, odadaki bireysel farklılıkların yaşam olaylarına uyum sağlama, öğrenme ve benlik düzenleme gibi psikolojik değişkenler üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır (Doğruyol & Olgaç, 2018:205).

Tanımlamak zor olsa da zamanın, dünyanın güneş etrafında dönmesi sonucu belirlenen gün, saat, dakika gibi kavramlarla en azından dünya üzerinde iken nesnel olarak ölçülebilen, bir olayın başlangıç ve bitişi ile belirlenebilen, durmayan, duraklamayan,

sürekli bir akış halinde olan, görelî olarak tükenebilen, en kıymetli kaynaklardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Yaşam ve deneyimleme ile doğrudan ilişkili olarak anlamlandırılabilen ve sosyalleşme sürecini de şekillendiren bir kavramdır. Bu bakımdan da hem psikolojik hem de sosyolojik anlamda araştırmacıların ilgisini çeker (Dil Şahin & Mısırdalı Yangil, 2019: 49).

Tüm bunlar göz önüne alındığında, zamanın insan için öznel ve nesnel yönleri olduğu açıktır. Nesnel zaman, sürekli değişim gösteren doğal olaylar aracılığı ile izlenebilen ya da saat gibi suni araçlar yardımıyla ölçülebilen zaman algısını ifade eder. Nesnel zaman herkes için aynı hızda geçer ve herkesin eşit olarak sahip olduğu bir kaynaktır. Öznel zaman ise içinde bulunduğumuz durumun özellikleri, önemi, etkisi gibi şartlara bağılı olarak yaşadığımız, hissettiğimiz ve algıladığımız zamandır. Bazen zamanın nasıl geçtiğini fark etmediğimiz halde, bazen de zamanın bir türlü geçmediğini hissettiğimiz durumlar yaşıyorsak bunlar öznel zamanın göstergeleridir. Turgenyev'in Babalar ve Oğullar'da "Zaman (bilindiği üzere) bazen kuş gibi uçar gider, bazen sümüklüböcek gibi ilerler; ama insanın en çok hoşlandığı, onun çabuk mu, yavaş mı geçtiğini fark etmemesidir" sözleri ile bahsettiği öznel zaman bireyin zamana yönelik algısı doğrultusunda şekillenir. Sosyal Psikolog R. Levine ise "Zamanın aksanlı konuşur" derken yine bu öznelliğe işaret etmektedir (Levine, 2020: 13).

"Ne" sorusunun cevabı, tarihsel anlamda "ne zaman", kültürel anlamda "nerede" ve bilimsel anlamda "nasıl" sorularının cevaplarına bağılı olarak çarpıcı biçimde değişir. Bu nedenle zaman kavramını daha kapsamlı şekilde bölümlere ayıranların, dört alt kesimden söz ettiği gözlenebilir:

- Fizyolojik zaman: insanların biyolojik ve davranışsal süreçlerinin doğal döngüler, tempo ve ritimler ile tanımlanması.
- Nesnel zaman: Mutlak, doğrusal, fiziksel olarak ölçülebilir ve nesnel olan, iki olay arasındaki zaman aralığını tartışmasız şekilde ölçen, değerli bir sınırlı kaynak olarak görülen, bin yıldan uzun süredir Aristoteles'in Newton'un bahsettiği zaman.
- Psikolojik göreceli zaman: bireyin ve durumun özelliklerinden etkilenen bireysel, öznel bir zaman deneyimidir. Zaman deneyimini etkilediği düşünülen bireysel özellikler, yaş, odaklanma yeteneği, duygusal kontrol ve köken

kültürünü içerir. Önemli durumsal özellikler, harici olayların sayısı ve modelinin yanı sıra zamanın gerçek geçişini de içerir.

- Sosyal olarak yapılandırılmış göreceli zaman: Sosyal yapının oluşturduğu, geçerliliğini belirli sosyal bağlamlardan alan çeşitli, geçerli ve eşzamanlı zaman modellerini ifade eder (Tuttle, 1997: 351-352). İnsanlar arası iletişim ve etkileşimin az olduğu eski zamanlarda yerel güneş kadranı okumasına göre zaman tanımlanabilirken, sanayileşme ve küreselleşmeyle birlikte, küresel olarak zamanı tanımlamanın standart bir yolu gerektiği için bu kavramın ifade ettiği olgu ortaya çıkmıştır. Örnek olarak kullanılan takvim sistemleri ya da yaz saati- kış saati uygulamaları düşünülebilir (Sternheimer, 2016).

Einstein'in görelilik teorisi (1931), bir fiziksel olgu olarak zamanın göreliliğini ortaya koysa da bu göreliliğin psikolojik yorumunun önemi filozoflar, psikologlar ve fizik bilimciler arasında bir tartışma kaynağı olmuştur Zaman kavramının izlenmesinin insanın bilişsel evriminin anlaşılması için hayati önem taşıdığı söylenebilir. Kant ise zaman kavrayışını içkin bir yetenek olarak tanımlar ve bunun insanların dünyayı deneyimleme şeklini renklendiren bir unsur olduğunu öne sürerek kendisinden sonra gelecek pek çok filozof ve psikoloğun yapacağı çalışmalara temel oluşturur. Husserl, Heidegger gibi bazı varoluşçu filozoflar Kant'ın zaman kavramını benimseyip geliştirirken faydacılığın önemli simlerinden William James de zaman algısı üzerine çalışmışlardır (Zimbardo & Boyd, 2014: 17). McGrath ve Tschan, zamana ilişkin psikolojik süreçleri dört başlığa ayırmıştır: Zaman Kullanımı, Hayatın İlerleme Hızı, Zaman Algısı ve Zamansal Odak.

- Zaman kullanımı; insanların günlük faaliyetlerine ile geçen sürelerdir. Örnek olarak, yemek, uyumak, yer değiştirmek ve benzeri tüm faaliyetler için harcanan süreler düşünülebilir.
- Hayatın ilerleme hızı; günlük faaliyetler sırasında algılanan akış hızı ile açıklanmaktadır.
- Zaman algısı; zamanın geçişi ile ilgili öznel değerlendirmeden söz edilebilir. Örnek olarak, önemli bir haber beklerken geçen zamanın verdiği uzunluk hissinden söz edilebilir.
- Zamansal odakta ise; geleceği şu anla karşılaştırarak, umutların ve korkuların şekillenmesini sağlayan bir süreçten bahsedilmektedir (Sircova vd., 2014: 2)

Einstein geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman arasındaki ayırımın bir hayal olduğunu söylerken ancak bunun “kalıcı” bir hayal olduğuna da vurgu yapar. Einstein’ın dediği gibi geçmiş zaman, gelecek zaman ve şimdiki zaman bölümlenmeleri, gerçekliği olmayan, zihnimizin tasarımları olan zaman birimleri olabilir. Ancak gerçeğe yakın ya da uzak olması bir yana, zihnimizde yaptığımız bu tasarımların sınıflanması, hayata ve davranışlara etkisi özellikle insanı anlamaya ve istenen davranışa yönlendirmeye çalışan sosyal bilim alanları açısından araştırmaya değer bulunmaktadır. Zaman yönelimi, bu bölümlendirme ile ilgili yapılacak yorumlamada kullanılan bilişsel süreçtir.

2.2. Zaman Yönelimi

İlk olarak 19. Yüzyılın başlarında Pierre Janet, zaman algısının oluşumunda bireyin sosyal rollerinin etkisinden söz etmiştir. Bireyler, sosyal çevreleri ile olan alışverişleri sonucunda sosyal roller kazanır ve zaman yönelimi de bu sosyal role uygun olarak ortaya çıkar. Sosyal rolün baskınlığı ve ilişkilerdeki gücü ise zaman yöneliminin içselleştirilip yerleşmesinde etkin faktörlerdir. Janet, zaman konusunu iki boyutlu ya da dönüşümlü olarak düşünmüş ve bireyin zamanı hem kendine uyarladığı hem de yarattığını vurgulamıştır. İnsan ve zaman algısı arasındaki bu ilişki daha sonra Zimbardo ve Boyd (1999) tarafından Zaman Yönelimi Kuramı ile açıklanmıştır (Dil Şahin & Mısırdalı Yangil, 2019: 49).

Zaman kavramının küçük yaşlardan itibaren bazı bilişsel beceriler aracılığı ile gelişip sosyokültürel etkilerle şekillenerek bir çeşit kişilik özelliğine dönüştüğü söylenebilir (İmamoğlu & Edwards, 2007: 116). Araştırmacılar; insanların geçmiş deneyimleri, mevcut olaylardan kaynaklanan uyarılar ve gelecek ile ilgili tahminleri konusundaki kişisel algı farklılıklarını tanımlayabilmişlerdir. Tüketim yapmak ya da gelecek ihtiyaçlar için tasarruf etmek, eğlenmek ya da başarılı olmak için çalışmak örneklerinde olduğu gibi her insan, hayatında bir şey elde etmek için başka bir şeyden vazgeçmesini gerektiren kararlar verir.

Zaman yönelimi teorisinin mimarlarından olan Zimbardo ve Boyd’un (2014) iddiasına göre bu kararların ve tutumların arkasında her birimizin zamanı nasıl kurguladığı yatmaktadır. Geçmiş ve gelecek ile ilgili algımızın şimdiki zamandaki davranışlarımız üzerindeki etkisinin bilinçdışı bir süreç olduğu düşünülmektedir. Bazı kişiler şimdiki zamana odaklanmaya eğilimli iken bazıları daha çok geçmişe ya da geleceğe

odaklanır. Bu zamansal eğilimler kişilerin erken yaşlarda şekillenen ve yetiştirme, aile, kültür, eğitim ve din ile gelişen baskın zaman yönelimleridir.

Zimbardo, fikirlerine ve araştırmaya rehberlik eden modelin, zaman yöneliminin sosyal ve bireysel faaliyetlerde temel bir süreç olarak geniş şekilde kavramsallaştırılması ile Lewin geleneğini devam ettirip geliştirdiğini söyler. Zimbardo ve Boyd, zaman yönelimini "kişisel ve sosyal deneyimlerin kesintisiz akışlarının bunlara düzen, tutarlılık ve anlam kazandırmaya yardımcı olan zamansal kategorilere veya zaman çerçevelerine atandığı, genellikle bilinçsiz süreç" olarak tanımlar. Bu bilişsel çerçeveler döngüsel, tekrarlayan zamansal kalıpları veya insan hayatındaki benzersiz, tekrar etmeyen doğrusal olayları işaret ediyor olabilir (Güler-Edwards, 2008: 3, Zimbardo & Boyd, 2014: 18) Kurama göre, bireysel ve sosyal yaşantılar bilinçdışı süreçlerde, anlamlı ve tutarlı olacak şekilde zamansal sınıflandırmalara (geçmiş, şimdi ve gelecek zaman) ayrılır. Bu sınıflandırmalar da bireylerin şimdiki ve gelecek zamandaki duygu, düşünce ve davranışlarını belirler (Dil Şahin & Mısırdalı Yangil, 2019: 49). Zaman yönelimi bireylerin duygu ve düşüncelerini, mutluluk düzeylerini ve psikopatolojik belirtilerini etkileme gücüne sahiptir (Doğruyol & Olgaç, 2018: 201). Zaman yöneliminin, bireysel kişiliği ve motivasyonu, ruh hallerini ve duyguyu, yargı ve kararı, stres ve başa çıkma süreçlerini belirlemede ve hatta benliğin inşasında etkin olduğu söylenebilir (Billing vd., 2009: 212).

2.3. Zaman Yöneliminin Boyutları

Psikolojik zaman kavramı; zaman süreci, zamanın ardıllığı, zaman yönelimi gibi çeşitli boyutlar içerir. Gelecek düşüncesi ile ilgili önemli bir araştırma geleneği Lewin ve Frank'ın zaman yönelimini "bireyin, belirli bir zamanda var olan, psikolojik geleceği ve psikolojik geçmişi hakkındaki görüşlerinin toplamı" olarak tanımlayan belirleyici teorik çerçevesini temel alır. Bu geleneğe dayanarak araştırmacılar; geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman yönelimlerindeki bireysel farklılıklarla ilgilenmiş ve bireylerin farklı yaşam alanlarında karar verirken bu zaman yönelimlerinin herhangi birinin ne ölçüde etkin olduğuna odaklanmıştır (Andre vd., 2017: 2).

Genel olarak, bireyler için üç tür zaman yöneliminden söz edilebilir. Bunlar geçmiş, şimdi ve gelecek yönelimleridir. Zaman yönelimi teorisinin bir varsayımı, zaman yöneliminin hedef belirleme, motivasyon, ruminasyon (düşüncelerin tekrarlanan ve

engellenemeyen şekilde zihinde dönüp durması) ve suçluluk gibi birçok alanda alttan alta çalışan ve yargılar, kararlar ve eylemler üzerinde dinamik bir etkiye sahip olan bir merkezi kişilik özelliği¹ olduğudur. Buna göre zaman yöneliminin, insanlar için nispeten sabit bir bireysel farklılık ölçütü olduğu söylenebilir.

Zaman yöneliminin, bireylerin güdü çatışmalarını çözme yollarını sistematik olarak etkileyen ve eğilim belirleyen faktörlerden biri olduğu da iddia edilmektedir. Zaman yöneliminin birbiri ile yarışan yakın ve uzak güdülerin göreceli teşvik değerini düzenlediği varsayılır. Bireyler güdü çatışmalarıyla karşılaştıklarında, bunu çözme biçimlerinde zaman yöneliminin etkisinin ortaya çıkması beklenir. Zira bireyler, uzun vadeli hedefler için güdüleniyorsa şimdiki zamanın cazibeleri tarafından ayartılmaya direnmeleri gerekmektedir (Dreves & Blackhart, 2019: 143).

Zimbardo'nun geliştirdiği Zaman Yönelimi Ölçeği (ZTPI) ile zaman yöneliminde beş boyut ölçülmektedir: Geçmiş Olumsuz (Past Negative), Geçmiş Olumlu (Past Positive), Şimdi Hazcı (Present Hedonistic), Şimdi Kaderci (Present Fatalistic) ve Gelecek (Future)

2.3.1. Geçmiş Olumsuz (Past Negative) Zaman Yönelimi

Bu yönelim, genel olarak olumsuz ve itici bir geçmiş görüşünü içerir. Geçmişe yönelik olumsuz yaklaşım, tatsız veya travmatik olaylardan kaynaklanan gerçek deneyimlerden, iyicil olayların olumsuz şekilde yeniden inşasından ya da bunların bir karışımından kaynaklanabilir.

¹ Psikolog Gordon Allport'un kişilik özellikleri kuramına göre her bireyin kendine özgü özellikleri vardır ve bu bireysel ayırıcı özellikler kişisel eğilimler olarak adlandırılır.

Allport'a göre bu kişisel eğilimlerin sayısı kişiden kişiye değişse de her birey 5-10 arası kişisel eğilime sahiptir. Kuram kişisel eğilimleri, kardinal eğilimler, merkezi eğilimler ve ikincil eğilimler olarak üçe ayırır. Kardinal eğilimler, kişinin tüm yaşamında, yaşamının her alanında kendini gösteren baskın özelliklerdir; izleri kişinin tüm davranışlarında görülebilir. Merkezi eğilimler, her insanda var olan zekâ, utangaçlık ve dürüstlük gibi eğilimlerdir; kardinal eğilimler kadar ayırıcı nitelikte olmasalar da davranışların çoğuna karar veren önemli faktörlerdir. İkincil eğilimler ise daha az belirgin, daha az genelleşmiş ve daha az tutarlı olan eğilimlerdir; giyim tarzı, dans etme stili vb. kişiliğin tanımıyla daha az ilgili özelliklerdir (Gürel, 2011: 118-119).

Bu yönelimdeki bireylerin, geçmişleriyle yaşadıkları olumsuzlukların, bugünlerine ve geleceklerine olumsuz etki edebileceği varsayılır. Bu durum, kişinin geçmişindeki tatsız deneyimlerinden ya da geçmişin olumsuz yapılandırılmasından kaynaklanabileceği gibi içinde bulunulan toplumsal kültür ile de ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu yönelimin ölçümü için Zimbardo ve Boyd'un kullandığı sorulardan bazıları şunlardır:

- ✓ Yaşamda neleri farklı yapmalıydım diye sık sık düşünürüm.
- ✓ Yaşamımda hep kaçırdığım güzellikleri düşünürüm.
- ✓ Eski acı deneyimler kafamda durmadan tekrarlanır durur.
- ✓ Geçmişte, reddedilmeye ve kullanılmaya ilişkin payıma düşeni aldım.
- ✓ Gençliğimin tatsız görüntülerini unutmak, benim için çok zordur.

Bu yönelimin ağır basması durumunda kişilerin; tedbirli, değişimden uzak duran ve şu anı geçmişteki deneyimlerinin etkisiyle değerlendirmeye meyilli oldukları düşünülmektedir. Hatta bu yönelimi depresyon, endişe ve düşük öz saygı ile ilişkilendiren araştırmacılar da mevcuttur (Sanduk, 2015: 49).

2.3.2. Geçmiş Olumlu (Past Positive) Zaman Yönelimi

Bu yönelim, geçmişe karşı sıcak ve duygusal bir yaklaşım ile kendini gösterir. İlk kategoride acı, pişmanlık ve travmalar yerine kişiler geçmişteki olumlu olaylardan etkilenen, nostaljik ve geçmişe özlem duyan bir yapı sergiler. Bu yönelimdeki bireylerin, geçmiş deneyimlerinin olumlu ve mutluluk verici olmasının etkisi ile bugüne ve geleceğe dair de olumlu hisler taşıyabileceği düşünülmektedir. Bu kişilerin, özsaygı, mutluluk, uyum ve gayretlilik özelliklerinin yüksek olduğunu vurgulayan araştırmacılar mevcuttur (A.g.e.).

Bu yönelimin ölçümü için Zimbardo ve Boyd'un kullandığı sorulardan bazıları şunlardır:

- ✓ Tanıdık çocukluk manzaraları, sesleri ve kokuları bir sürü harika anıyı geri getirir.
- ✓ Geçmişim hakkında düşünmek beni mutlu eder.

- ✓ Geçmişime baktığımda hatırlanacak iyi şeylerin kötü şeylerden daha fazla olduğunu görüyorum.
- ✓ Aile geleneklerini ve düzenli olarak tekrarlanan aile toplantılarını severim.
- ✓ Çocukluğuma özlem duyarım.

2.3.3. Şimdi Hazcı (Present Hedonistic) Zaman Yönelimi

Bu yönelim, zamana ve hayata karşı pervasız bir tutumu tanımlar. Şimdi hazcı yönelimi taşıyanlar, risk almayı hayatın sıkıcı olmasını engelleyecek bir yöntem olarak görür; dürtüsel hareket eder. Bu kişilerde davranışları belirleyen gelecekteki sonuçlarından çok anlık zevklerdir.

Keyif arayışında olan ve bunun sonuçlarından pek az endişe duyan bu yönelimdeki bireylerin, gelecekteki fayda için bugünün zevkenden vazgeçmeleri beklenmemelidir. Bu kişilerin riskli sürüş, uyuşturucu ve alkol kullanımı eğiliminde olduğunu tespit eden araştırmalar mevcuttur. Ayrıca bu yönelimin, mevcut yaşanan zevklerden mahrum kalmamak uğruna erteleme eğilimi taşıdıkları da ileri sürülmektedir (A.g.e.: 50).

Bu yönelimin ölçümü için Zimbardo ve Boyd'un kullandığı sorulardan bazıları şunlardır:

- ✓ Kişinin, arkadaşlarıyla eğlenmek üzere bir araya gelmesinin, yaşamdaki en keyifli olaylardan birisi olduğuna inanıyorum.
- ✓ Sevdiğim bir müziği dinlerken zamanın farkına varmam.
- ✓ Mümkün olsaydı her günümü sanki son günümü gibi yaşardım.
- ✓ Aklımın sesinden çok, kalbimin sesini dinlerim.
- ✓ Davranışlarını tahmin edebildiğim arkadaşlardan çok, anlık ve içten geldiği gibi davranan arkadaşları tercih ederim.

2.3.4. Şimdi Kaderci (Present Fatalistic) Zaman Yönelimi

Bu yönelim, hayata ve geleceğe karşı aciz ve umutsuz bir yaklaşım ile tanımlanır. Şimdi kaderci yönelime sahip kişi, geleceğin önceden ve kendisinin etkileyemeyeceği güçlerce belirlenmiş olduğu, şansın çalışmaktan daha etkili ve önemli olduğu vb. inançlara sahiptir ve kaderini kabul eden bir tutum içerisinde. Bu kaderci bakış, bu yönelimdeki bireylerin gelecek ve bugün ile ilgili olumsuz bir yaklaşım içinde

olmalarına neden olur. Şimdi Hazcı zaman yönelimindekilerin aksine şimdi kaderci zaman yönelimde olan bireylerde ertelemekten kaçınma davranışı görüldüğünü belirleyen çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre, olacak olayların zaten kendi kontrollerinde olmadığını düşünen bu bireyler, şu an olan olaylar için ertelemenin de bir etkisinin olmayacağını varsaymaktadır (A.g.e.: 51).

Bu yönelimin ölçümü için Zimbardo ve Boyd'un kullandığı sorulardan bazıları şunlardır:

- ✓ Her şey olacağına varacağı için benim ne yaptığım pek de önemli değildir.
- ✓ Yaşamım, benim dışındaki şeyler tarafından kontrol ediliyor.
- ✓ Nasıl olsa elimden bir şey gelmeyeceği için, gelecek hakkında kaygılanmanın âlemi yok.

2.3.5. Gelecek (Future) Zaman Yönelimi

Bu yönelim, gelecekteki amaç ve ödüller için mücadele etmeyi tanımlar.

Zaman yönelimi geçmiş zaman, şimdiki zaman ve gelecek zaman ayrımı ile ele alınsa da insan bilinci üzerinde asıl etkiye sahip olanın gelecek olduğunu iddia eden felsefi görüş doğrultusunda çalışmalar da çoğunlukla gelecek yöneliminin etkilerine odaklanmıştır Bunlardan bazıları sadece gelecek yöneliminin etkilerine, bazıları da gelecek ile geçmiş ve şimdi yönelimlerinin karşılaştırılmasına odaklanmıştır. İlgili çalışmaların çoğu Lewin'in (1951) yaklaşımını sürdüren Zimbardo ve Boyd (1999) tarafından geliştirilen Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği'ni (ZTPI) kullanmıştır (Doğruyol & Olgaç, 2018:205).

Geleceğe duyulan ilgi kadim olmakla birlikte, modern psikolojide gelecek tahayyülünün kişinin güdü ve davranışlarını anlamadaki önemi üzerinde durulur.

Gelecek zaman yöneliminde, kişinin kendi eylem ve kararların sonuçlarını düşünerek hedef ve amaçlar belirlemesi ve bunlara ulaşmak için şimdiki zevk ve hazlarını geciktirmesini kapsayan bir süreçten söz edilebilir (Sircova vd., 2014). Gelecek zaman yöneliminin, kişinin hedeflerine yönelişini vurguladığı ve zamanla bir kişilik özelliğine dönüştüğü söylenebilir. Yani, kişiler ihtiyaçlarını, gelecekte ulaşmak istedikleri amaçlar, hedefler olarak tanımlar ve böylece gelecek zaman yönelimi kazanırlar (İmamoğlu & Edwards, 2007: 116).

Bu yönelimin ölçümü için Zimbardo ve Boyd'un kullandığı sorulardan bazıları şunlardır:

- ✓ Bir günün, o günün sabahında planlanması gerektiğine inanırım.
- ✓ Bir şeyi başarmak istediğim zaman, hedefler koyar ve o hedeflere ulaşmanın yollarını belirlerim.
- ✓ Yarına hazır olması gereken işleri ve gerekli diğer şeyleri yapmak, bu gece eğlenmekten önce gelir.
- ✓ Randevularıma geç kalmaktan rahatsız olurum.
- ✓ Dostlarıma ve yetkililere karşı olan sorumluluklarımı zamanında yerine getiririm.

Genel olarak, gelecek yönelimine sahip olmak ya da bu yönelime diğerlerinden daha fazla ağırlık vermenin olumlu olduğu düşünülmektedir. Bu görüşü destekleyen çeşitli çalışmalarda, yüksek gelecek yönelimi ile bağlantılı düşük internet bağımlılığı, düşük genel kaygı düzeyi, olumlu sağlık davranışları (örneğin kanser tarama programlarına katılmak), planlanan geleceğe zarar verebilecek davranışlardan (örneğin uyuşturucu kullanımı) kaçınmak, yüksek akademik başarı, hedefe ulaşmaya çalışırken daha iyimser olmak gibi olumlu sonuçlar belirlenmiştir. (Doğruyol & Olgaç, 2018: 206-207).

Gelecek zaman yöneliminin bireyler için, diğer insanlar ve dünya ile daha iyi bir uyum sağladığını iddia eden bu çalışmalar gibi (Sanduk, 2015: 52-54) tam tersi iddialar ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalarda da geleceğe odaklanmanın şimdiki zamanda mutlu olmanın önünde engel olduğu, gelecek planlarına uygun olarak stratejik davranan bireylerin harekete geçmekte zorlandıkları, geleceğe fazla odaklanmanın şimdiki zamanda kontrol kaybı, geleceğe dair tehdit algısı ve korku hissi ile ilgili olabileceği gibi bağlantılar ortaya konulmuştur. Bu açıdan, Yugoslavya Savaşı'ndan kurtulanlar gelecekte olabilecek olumsuz olaylara dair yaşadıkları korku nedeniyle daha fazla depresif semptomlar gösterdikleri ve daha fazla travma sonrası stres bozukluğu yaşadıklarının gözlemlenmesi ya da gelecek kaygısı yaşayan genç yetişkinlerin daha fazla stres yaşadıklarının tespit edilmesi çarpıcı örneklerdir (Doğruyol & Olgaç, 2018: 206-207).

Gelecek zaman yönelimi, insan motivasyonu ve eylemleri ile o eylemlerin nedenleri konusunda derinlemesine bir anlayış geliştirmek için “gelecek” kavrayışına daha hâkim olma ihtiyacı nedeni ile sosyal bilimlerin daha çok üzerinde durduğu bir boyut olmuştur. Farklı kuramsal yaklaşımlara göre araştırmacılar geleceği düşünmenin şimdiki zamandaki eylemler üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir (Andre vd., 2017: 2).

2.3.6. Zaman Yöneliminin Diğer Boyutları

Genel olarak, Zimbardo ve Boyd tarafından özetlenen ve onaylanan çalışma şunları söyler:

- Belirli zaman yönelimleri belirli bireysel davranışlarla ilişkilidir
- Üç temel yönelimden (geçmiş, şimdi, gelecek) birine yapılan alışlagelmiş vurgu, bilişsel zamansal bir "önyargı" yaratır.
- Kültürel ve durumsal özellikler, zaman yönelimlerinin tezahürlerini şekillendirebilir (Gibson vd., 2007:1009).

Daha sonra, tanımlanan beş temel yönetime ek olarak Soyut/Aşkın Gelecek (Transcendental Future) Zaman Yönelimi ve Dengeli (Balanced) Zaman Yönelimi kavramları da ortaya konmuştur. Bunların ilki olan *Aşkın Gelecek (Transcendental Future) Yönelimi*, fikri pek çok kimse için geçerli olan bedenin ölümünden sonra da devam eden varoluş inancına dayanır. Bireyler, klasik gelecek yöneliminde olduğu gibi mevcut davranışları için gelecekte ödül veya ceza alacaklarına inanır ancak bu “gelecek” ölüm sonrasıdır. Bu yönelim hem her iki Geçmiş yönelimi ile hem de Şimdi Kadenci yönelimi ile yakından ilişkilidir.

Dengeli Zaman Yönelimi ise hem psikolojik hem de fiziksel olarak en sağlıklı ve toplumsal olarak en faydalı yönelim olarak düşünülmektedir. Denge, kişisel yetkinlikler, görev özellikleri ve durumsal gereklilikler doğrultusunda zaman yönelimleri arasında kolayca değişiklik yapabilecek esnekliği sağlayan zihinsel kabiliyet olarak görülebilir. Geçmiş, şimdi ya da gelecek perspektiflerinden herhangi birine aşırı ağırlık vermenin olumsuz psikolojik sonuçları olacaktır. Bireyler gelecek ile ilgili planlar yaparken şimdiki zamandan da haz alabilmelidir. Etkin ve dinamik olarak zaman yönelimleri arasında geçiş yapma kabiliyetine sahipsek, gelecek yönelimimizle yeni ve üstün başarılar için teşvik ediliz; olumlu geçmiş yönelimimizle geleneksel köklerimizi hatırlayarak kişisel kimlik oluşumumuza

dayanak buluruz; hancı Şimdi yönelimimizle günlük yaŐamımızı renklendirip besleyebiliriz. İnsanın, kendi potansiyelini tam olarak idrak edebilmesi için bunların tümünün uyum içinde çalıŐıyor olması gerekir.

Zaman yöneliminin, toplumsal yapının ne kadar bireyselci ya da kolektivist olduğuna bağlı olarak kültürel değişkenlik gösteren hırslar, talepler ve görevlere göre farklılaŐan “zaman” anlayışı nedeniyle sınırlı bir açıklayıcılığı olabilir. Bu nedenle Zimbardo ve Boyd, Zaman Yönelimi leği’nin çapraz kültürel uyarlamalarının yapılması gerektiğini söylemiŐtir.

Bu tespitler ışığında yapılan çalışmaların önemli örneklerinden biri Carelli, Wiberg & Wiberg’in 2011 tarihli çalışmasıdır. Zimbardo leğinin İsveç’te doğrulanması ve geliŐtirilmesi amacı ile yapılan bu çalışmada Zimbardo leğinde tek boyut olarak değerlendirilen gelecek zaman yönelimi, geçmiş ve Şimdi zaman yönelimlerinde olduğu gibi olumlu ve olumsuz olarak iki alt boyutla ayrılmıŐtır. Zimbardo ve Boyd’dan itibaren yapılan çalışmalarda genellikle altta yatan varsayım gelecek zaman yönelimli bireylerin olumlu sonuçlar beklemeye daha yatkın, daha iyimser kişiler olduklarıdır. Ancak bu kişilerin gelecek hedeflere fazla odaklanmaları anın tadını çıkarma yeteneklerini zayıflığı ile de ilgili olabilir. Gelecek kavramı, haklı olarak umut, başarı, neŐe ve benzeri atıflarla birlikte düşünülmektedir ama gerçekte kişisel gelecek, olumlu olduğu kadar kaygı, negatif sonuç beklentisi, korku, belirsizlik gibi olumsuz duygusal ve bilişsel tutumları da içerir. Dolayısı ile zaman yönelimi boyutları da *gelecek olumlu* ve *gelecek olumsuz* olarak ayrıŐtırılırsa daha ayrıntılı bir belirleme sağlanabilir (Carelli, Wiberg & Wiberg, 2011: 220-221).

Ayrıca, zaman yöneliminin, statü deĐiŐiklikleri, sarsıntılar ve değişken bilinç durumları gibi durumsal kuvvetler tarafından da etkilenebildiği unutulmamalıdır.

2.4. Strateji ve Zaman Yönelimi

Yöneticilerin zaman algılarını anlamak, strateji alanında giderek daha fazla önem kazanan bir konudur. Bu algılar, karar durumlarının beklentilerini ve değerlendirmelerini Şekillendiren ve uygulayıcıların kaynak tahsisi ve nceliklendirme ile ilgili seçimlerinin temelini oluşturan zamansal filtreler olduğu gibi aynı zamanda stratejik faaliyetlerin zamanlama ve aciliyetlerini tanımlarken de etkin rol oynarlar. Strateji uzmanları, zamansal boyutun stratejinin temel bir boyutu olduğunu kabul ederler.

Belirli bir anda veya karakteristik olarak uzun bir süre boyunca farkındalığın yönünü belirtmek için “**zamansal oryantasyon**” terimi kullanılır. Bireyin zamansal oryantasyonu, zaman algısı, zamana karşı tutumu ve planlama ve programlamaya vurgudan oluşan bilişsel bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda, *zaman algısı*, bireyin derinlemesine düşünerek zamanın önemini keşfetme yeteneğini; *zamana karşı tutum*, bireyin hayatının çeşitli alanlarında zamanın kullanımına yönelik kişisel etkisini tercihlerini; *planlama ve programlama tavrı* ise hedef koymak, önceliklendirme yapmak gibi kişinin çalışma stratejisini ifade eder (Billing vd., 2009: 212). Zaman yönelimi, bireylerin karakteristik olarak dikkatlerini geçmiş, şimdiki zaman ve geleceğe adama derecesini yakalayan bir bireysel farklılıktır. Zamansal oryantasyon başlığı altında bahsi geçen bu özellik, stratejik bağlamla ilgilidir çünkü geçmiş bilgi ve deneyimler, gerçek zamanlı enformasyon ve gelecek spekülasyonlarının hepsi stratejik karar vermede önemlidir. Kavramsal katılık ve anlamlı ilişkililiği nedeniyle, yöneticilerin öznel zaman algılarını anlamak için yararlı bir yapı görevi görür. Nadkarni ve Chen de 2014'teki çalışmalarında bu önermeye dayanarak, CEO'ların zamansal odak noktası ile yeni ürün tanıtım (NPI) oranı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmacılar, yeni ürün tanıtımını (NPI) işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum, rekabet avantajı sağlamak ve yüksek performansa ulaşmak için ana mekanizmalardan biri, dolayısı ile de temel bir strateji konusu olarak tanımlamıştır, 2016-2020 yılları arasında 5 yıl boyunca 221 işletmeden toplanana verilerle yapılan çalışma, CEO'ların karakteristik zaman yönelimi farklılıklarının örgütsel değişkenlerin (örneğin, geçmiş performans, kaynak bolluğu, örgütsel zamansal uyum) ötesinde NPI oranındaki ek değişkenliği açıkladığını tespit etmiştir. Ayrıca, örgütsel zamansal uyum ile CEO'nun geçmiş, şimdiki zaman veya gelecek yönelimi arasında zayıf korelasyon olduğu tespit edilmiştir (Nadkarni & Chen, 2014:1810-1816).

2.5. İş Hayatında Zaman Yönelimi

Genel olarak, zaman yönelimi kavramı, bireyin geçmişe, şimdiki zamana veya geleceğe verdiği önem derecesini gösterir. Zaman yönelimi, kodlama, depolama ve yaşanan olayları hatırlamada olduğu gibi beklentiler, hedefler, olasılıkları ve yaratıcı senaryolar oluşturmada da etkilidir. Yapılan çalışmalar, zaman yönelimi ile bireysel düşünce ve davranış arasındaki bağlantıyı ve bu bireysel davranışların iş ortamında nasıl bir etkisi olduğunu göstermiştir (Anzengruber, 2015: 31).

2.6. Zaman Yönelimi ile İlgili Bazı Çalışmalar

De Guzman ve Dumantay, Filipinli bir grup kıdemli akademisyen üzerinde yaptığı çalışmasında gelecek zaman yöneliminin işe bağlılık ve duygusal bağlanma arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Önerisi ise insan kaynakları uygulayıcılarının, eğitim ve gelişim, kariyer planlama, finansal ödül, çalışan katılımı ve çalışanların olumlu bakış açısını beklendiği gibi şekillendirebilecek, istihdam güvenliği gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarına yatırım yaparak yaşanan işgücünün gelecek zaman yönelimine yönlendirilmesidir (De Guzman & Dumantay, 2019: 330).

Dreves ve Blackhart ise 2019 tarihli çalışmalarında zaman yönelimi, güdü teşvik değeri ve öz denetim arasındaki ilişkiyi teyit etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları, geçmiş deneyimler, mevcut arzular veya gelecek hedeflerden hangisinin bireylerin öncelikli motivasyon kaynağı olduğunun davranış şekli üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Dreves & Blackhart, 2019: 149-150).

Carstensen 1991’de yayınlanan “Seçicilik Teorisi: Sosyal Aktivite ve Yaşam Süresi” isimli çalışmasında bilim adamlarının, insani gelişmeyi incelerken zaman algısını hesaba katmaları gerektiğini önermiştir. Yaşla birlikte insanların zamanlarının "tükenişinin" giderek daha fazla farkına vardıkları varsayımı ile Carstensen, gelecek zaman yöneliminin tanımlarken, “bireylerin yaşamda kalan zamanlarına dair algısı” ifadelerini kullanmıştır. Carstensen'in sosyo-duygusal seçicilik teorisine göre, özellikle bilgi edinme, sosyal temas ve duygusal deneyim ile ilgili hedeflerde başta olmak üzere, hedeflerin seçimi ve takip edilmesinde zaman algısı asli rol oynar. Örneğin, zaman sınırlı bir şey olarak algılandığında, insanlar yakın sosyal partnerlerle olumlu duygusal durumlar ve ilişkileri önemser (Henry, Zacher & Desmette, 2017: 1).

Benzer şekilde Carstensen’in sosyo-duygusal seçicilik teorisinden (SST) yola çıkan bir başka çalışmada Ho ve Yeung, mesleki gelecek zaman perspektifinin (OFTP) stresli çalışma durumunda problem çözme stratejilerinin kullanımındaki etkisini ve bu stratejilerin psikolojik refah üzerindeki etkinliğini araştırmışlardır. Çalışma, genellikle geniş bir gelecek zaman yönelimi taşıyan genç yetişkinlerin, bilgi edinme, kariyer ve sosyal ilişkiler geliştirme ile ilgili hedeflere daha çok önem verdiğini, yaşlıların ise daha sınırlı bir gelecek zaman algısı taşıdığı ve buna bağlı olarak da duygusal hedeflere ve olumlu etkilere daha fazla odaklandığını anlatır. SST'ye göre, sorunlarla

karşılaştığında, geniş bir gelecek zaman yönelimi taşıyan kişiler problemi bir kere de ve kalıcı olarak çözmek için sorun odaklı stratejiler kullanma eğilimindedir. Sınırlı gelecek zaman yönelimi taşıyanlar ise, duygusal deneyimlerini maksimize etmek için pasif duygu odaklı stratejiler kullanma eğilimindedir. 199 Çinli büro çalışanı ile yapılan çalışmanın bulguları da bu varsayımları desteklemektedir (Ho & Yeung, 2016: 261).

Anagnostopoulos ve Griva, 337 öğrenci üzerinde, Yunan genç yetişkinlerde zaman yönelimi ile ruh sağlığı göstergeleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışma yapmış ve geçmiş olumsuz ve şimdi kadenci zaman yönelimlerinin, sürekli anksiyete ve depresyon ile pozitif; özsaygı, proaktif başa çıkma ve iyimserlik eğilimi ile negatif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Yine aynı çalışmada, gelecek zaman yöneliminin proaktif başa çıkma ile pozitif olarak ilişkili olduğu, geçmiş olumlu yönelimin ise depresyon ve sürekli kaygı ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Anagnostopoulos & Griva, 2012: 54-57).

Anzengruber, Almanya'da 42 yönetici pozisyonunda çalışan mühendisle yaptığı çalışmada, görevdeş koçluğu ilişkisi içindeki tarafların zaman yönelimi uyumunu incelemiş ve koçluk eşleşmesi yapılmış kişiler arasındaki farklı zaman yönelimi kombinasyonlarının koçluğun algılanan etkinliği açısından önemli farklılıklar gösterdiğini tespit etmiştir (Anzengruber, 2015: 30-41).

Zaman yönelimi ile ilgili çalışmaların bir kısmı da aşağıda Tablo 2.1'de özetlenmiştir:

Tablo 2.1: Zaman Yönelimi ile İlgili Bazı Çalışmalar

Çalışma	Konu	Alan
Andre vd., (2017)	Gelecek zaman yöneliminin motivasyonel gücü (eğitim, iş ve sağlık alanlarında)	Psikoloji/ Eğitim
Ayla (2016)	Zaman yöneliminin, iş tatmini, temel benlik değerlendirme ve tükenmişlik değişkenleri ile ilişkisi	Psikoloji
Doğruyol & Olgaç (2018)	Gelecek zaman yönelimi ölçüm ve kavramsallaştırılmasında kullanılan farklı ölçme araçlarının birbirleri ile ilişkisi (farklı bileşenleri olduğuna kanaat getirmişler)	Psikoloji
Dreves & Blackhart (2019)	Gelecek zaman yönelimi öz kontrolü nasıl geliştirir	Psikoloji
Güler-Edwards (2008)	Yaşa ve benlik tiplerine bağlı farklılıklara göre; gelecek zaman yönelimini, uyumsal öz-yönetimi ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiler	Psikoloji
Ho & Yeung (2016)	Mesleki zaman perspektifinin stresli iş durumlarını yönetmedeki etkisi	Psikoloji
Mckay vd., (2018)	Dengeli zaman yöneliminin sağlık ve refah ile ilişkisi (Avustralya, ABD, İngiltere ve Slovenya'dan farklı yapıdaki örneklem dataları üzerinden)	Psikoloji
Onursal (2019)	Örgütsel dışlanma temelinde beyaz yakalı çalışanların iş-yaşam dengeleri, öz-kontrol düzeyleri, zaman yönelimleri, pro-sosyal ve saldırgan davranışlarının ilişkisi	Psikoloji
Zacher & Rudolph (2019)	Mesleki gelecek zaman yönelimi ve temel öz değerlendirmenin subjektif yaş ve iş becerikliliği ilişkisindeki rolü	Psikoloji
Ringle & Savickas (1983)	Yüksek öğrenimde liderlik ile planlama ve zaman yöneliminin ilişkisi	Psikoloji/ Eğitim
Park & Jung (2015)	Gelecek zaman yönelimi ile kariyer, örgütsel bağlılık, mesleki kişisel verimlilik ve organizasyonu terk etme olasılığı arasındaki ilişki	Psikoloji/ İşletme
Anzengruber (2015)	Yöneticinin kişisel zaman yöneliminin algılanan görevdeş koçluğu üzerindeki etkisi	İşletme

Cernas-Ortiz & Davis (2016)	Meksika ve ABD'de gelecek ve olumsuz geçmiş zaman yöneliminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	İşletme
Chaxel, Wiggins & Xie (2018)	Sınırlı gelecek zaman yöneliminin, seçim yaparken yeni bilgilerin işlenmesi sürecini nasıl etkilediği	İşletme (Pazarlama)
De Guzman & Dumantay (2019)	Gelecek zaman yönelimi ve duygusal katılımın iş bağlılığı üzerindeki rolü (yaşlı Filipinli profesörlerin üzerinden yapısal denklem modeli geliştirme çalışması)	İşletme
Dil Şahin & Mısırdalı Yangil (2019)	Zaman yöneliminin a tipi ve b tipi kişilik yapıları ile ilişkisi	İşletme
Greve (2002)	Örgütsel zaman yönelimi ve rekabet yeteneği ilişkisi	İşletme
Henry, Zacher & Desmette (2017)	İş bağlamında gelecek zaman yönelimini inceleyen nicel araştırmaların sistematik gözden geçirmesi	İşletme
Kooij, Tims & Akkermans (2016)	Gelecek zaman yöneliminin işe bağlılık, performans ve iş becerikliliği üzerindeki etkisi	İşletme
Saji (2004)	İşgücü çeşitliliği, zaman yönelimi boyutu ve takım performansı ilişkisi	İşletme
Sanduk (2015)	Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinde zaman yöneliminin düzenleyici etkisi	İşletme
Schosser (2019)	Farklı zaman yönelimlerine sahip vekalet veren-vekil arasında uyum olup olmadığı	İşletme
Tayfun & Durgun (2019)	İş görenlerin çalıştıkları pozisyon ve eğitim düzeylerinin zaman yönelimleri ve motivasyon kaynakları üzerindeki rolü (otel işletmeleri üzerinden)	İşletme

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ

3.1. Liderlik

Liderlik ile ilgili pek çok tanım yapılmakla birlikte bunların tümünün özeti olarak liderliğin bir grup insana belirli amaçları benimsetme ve onları bu amaçlara ulaşmak için yönlendirme becerisi olduğu söylenebilir (Eren, 2010: 435-441).

Liderin yetkinliği, işyerinde sorunları belirleyip çözmek için sahip olduğu beceri, yetenek, bilgi ve uzmanlıktan gelir. Bu yetkinliğin açıklanmasında bunun içsel-kişisel bir özellik olduğu ya da bir dizi öğrenilmiş beceriden oluştuğu varsayımları öne sürülmüşse de ilgili yazında, etkinlik ile pozitif bir ilişkisi olduğunun genel kabul gördüğü söylenebilir. Lider yetkinliği, üyenin lidere dair imajı ile önemli bir ilişki içindedir. Bu imaj, üyenin kendi içinde, liderin teknik uzmanlığı, becerisi ve bilgisine ilişkin yaptığı değerlendirmenin bir sonucudur (Gupta & Bhal, 2017: 279).

Araştırmalara göre, lider davranışı, denetim fonksiyonu ve görev başarısı ile ilişkilidir. Liderin, *sosyal rol* ve *görev rolü* olarak adlandırılan iki temel davranış tipinden söz edilebilir.

Sosyal rol, lider ile üyeler arasındaki güven ve iyi ilişkilerin derecesi, liderin üyelerin duygularına karşı ne kadar hassas ve görüşlerine karşı ne kadar açık olduğu ile ilgilidir.

Görev rolü ise, hem mevcut grup amaçlarına ulaşmak için üyelerin görev ve rollerini belirleme hem de gelecek için grup amaçlarını saptama derecesini ile ilgilidir. (Conger & Kanungo, 1998, aktaran Arslantürk, 2008: 24).

Liderlik kavramını açıklamaya çalışan kuramlar önce geleneksel ve çağdaş olarak ikiye ayrılır.

3.1.1. Geleneksel Liderlik Kuramları

Geleneksel kuramlar üç temel yaklaşıma göre sınıflanır: Liderin Özellikleri Yaklaşımı, Liderin Davranışları Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı

a. Liderin Özellikleri Yaklaşımı:

Bu yaklaşım, liderliğin ortaya çıkmasında liderin sahip olduğu kişisel ve fiziksel özelliklerin etkili olduğu varsayımı ile “doğuştan gelen” ve “evrensel” özellikleri tespit etmeyi amaçlar. 60’ların sonlarına kadar üzerinde durulan bu yaklaşımın

yeterliliği zamanla sorgulanır hale gelmiş ve yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur (Koçel, 2010: 575-576).

Liderin özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda lider olma olasılığını ve liderin etkinliğini artırdığı varsayılan yedi özellik tespit edilmiştir. Bu özellikler; özgüven, zekâ, dışa dönüklük, yönlendirme, öncü olma isteği, doğruluk ve iş ile ilgili bilgidir. Ancak yapılan çalışmaların kapsamı genişledikçe kişisel özellikler yaklaşımının yetersizliği ve açıklama gücünün zayıflığı ortaya çıkmıştır (Alioğulları, 2019: 9-10).

b. Liderin Davranışları Yaklaşımı:

Bu yaklaşım, lideri etkin ve başarılı kılan unsurun kişisel özellikleri değil davranışları ve takipçileri ile kurduğu ilişki olduğu varsayımına dayanır (Koçel, 2010: 577). Bu yaklaşım ile yapılan çalışmalarında “liderlik tarzı” sınıflamaları ortaya konmuş ve bu tarzların etkinlikleri analiz konusu olmuştur.

Bu kapsamda yapılan çalışmalarda (Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton Modeli) liderin davranışlarında işe mi yoksa kişiye mi ağırlık verdiğine göre ayırarak tanımlar. Bir davranış tarzında lider takipçileri ile iyi ilişkiler geliştirmeye, diğerinde ise iş ile ilgili amaçları, iş süreçlerini belirlemeye ve organize etmeye, sistem kurmaya ve sorun çözmeye odaklıdır. Ohio State çalışmalarında bu iki değişkenin ağırlıklarının kombinasyonlarına göre lider tipleri (5 lider tipi) belirlenirken Michigan Üniversitesi çalışmaları bir liderde iki değişkenin birlikte var olamayacağını, kişiye dönük davranışların işe dönüklükten uzaklaşmaya neden olacağını söylemektedir. Blake ve Mouton ise iki değişkeni x ve y eksenlerine oturtarak her bir eksen dokuz eş parçaya ayırdıkları bir kombinasyonlar matrisi oluşturmuş, lider davranışının matris üzerinde konumlandırıldığı bölgeyi tanımlamışlardır. Bunlara ek olarak, Michigan Üniversitesi Çalışmalarının devamı gibi görülen Likert’in Sistem 4 Modeli’nden söz edilebilir. Model, üç değişkenin 4 farklı seviyesine göre lider tiplerini tanımlar. Bu değişkenler *astlara olan güven*, *astların algıladığı serbesti* ve *üstün astlarla ilişkisi*dir. Tanımlanan lider tipleri ise, sistem 1- istismarcı otokratik, sistem 2-yardımsever otokratik, sistem 3-katılımcı, sistem 4-demokratik şeklindedir.

Lider davranışlarının sebeplerini açıklamaya çalışan yaklaşımlardan biri de McGregor’un X ve Y Kuramı’dır. Buna göre liderin davranış şekli çalışanlarla ilgili varsayımlarına göre belirlenir. Bu varsayımlar X kuramına uygun ise, lider çalışanı

işten kaçma eğiliminde olarak görür ve o nedenle otoriter ve müdahaleci davranışlar sergiler. Varsayımları Y kuramına uygun olan lider ise çalışanların işten kaçmadığını, uygun şartlarda sorumluluk almak isteyeceğini düşündüğünden demokratik ve katılımcı davranışlar gösterir.

Lider davranışları yaklaşımında, sadece liderin davranışı üzerinde durularak içinde bulunulan ortam ve koşulların dikkate alınmaması eleştiri konusu olmuş ve gelişmeye açık kısım olarak belirlemiştir (A.g.e.: 577-583; Alioğulları, 2019: 10-16).

c. Durumsallık Yaklaşımı:

Bu yaklaşım, işletme biliminin hemen hemen tüm kuramsal çalışmalarında görülen “duruma ve koşullara bağlı değişir” ilkesi ile şekillenmiştir. Altı çizilen nokta, liderliğin ortaya çıktığı koşullardır. En doğru liderlik tarzı, içinde bulunulan koşullara göre belirlenir. Etkili liderlik için tek ve en iyi davranış şekli yoktur, koşullara göre farklılaşabilen davranışları sergileyebilmek önemlidir. Bu liderlik yaklaşımlarının temelinde liderin tüm grup üyelerine aynı şekilde davrandığı ve takipçilerin de liderin belirli davranışı karşısında benzer tepkiler göstereceği varsayımları yer alır (Baş, Keskin & Mert, 2010: 1016).

Durumsallık yaklaşımı kapsamında değerlendirilen pek çok çalışma arasında öne çıkan Fred Friedler’in Etkin Liderlik Modeli’nde başarılı liderlik için üç durumsal değişken tanımlanır. Bunlar; lider takipçi ilişkileri, başarılabacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Bu değişkenlerin koşullara göre öne çıkarılması ile etkin ve başarılı liderlik ortaya konabilir. Literatürde bu modeli, daha sonra geliştirilecek lider-üye etkileşim kuramının çıkış noktası olarak da kabul edildiği görülmektedir (Alioğulları, 2019: 17-21).

Durumsallık yaklaşımının ikinci önemli kuramı da House ve Evan’ın Amaç-Yol Kuramı’dır. Buna göre kişilerin davranışlarını iki faktöre belirler: O davranışın kendisini belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve bu sonuçlara verdiği değer. Bunların ilki *bekleyiş*, ikincisi *valens* olarak tanımlanır. Yönetici, çalışanlar için değerli sayılacak ödülleri belirleyerek (amaç) ve bu ödüllere ulaşmak için yapılması gerekenleri tanımlayarak (yol) çalışanları yönlendirebilir ve başarılı bir liderlik sergileyebilir. Ancak bunu doğru yapabilmek için işin niteliklerini ve çalışanların kişilik özelliklerini de iyi bilmesi, yani koşullara uygun hareket etmesi gerekir. Bu durumda sergilenebilecek dört tip liderlik davranışı da otoriter liderlik, destekleyici

liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderlik olarak belirlenmiştir (Koçel, 2010: 583-591)

3.1.2. Çağdaş Liderlik Kuramları

Yukardaki üç temel geleneksel yaklaşımın yetersizlikleri nedeniyle ortaya konan Çağdaş Liderlik Yaklaşımları çeşitli başlıklar altında incelenmiştir. Bunlardan en dikkat çekenlerinden birkaçının 70'lerin sonlarından itibaren J.M.Burns ve B.M. Bass'ın çalışmaları ile ortaya konan dönüşümcü (transformational) liderlik, etkileşimci (transactional) liderlik ve karizmatik (charismatic) liderlik olduğu söylenebilir.

a. Dönüşümcü liderlik:

Dönüşümcü liderlik, örgütsel değişimi başlatması, çalışanları ve örgüt kültürünü amaçlar doğrultusunda bütünüyle değiştirmek için takipçilerine yeni bir vizyon sunması ve onları buna ikna etmesi ile tanımlanır. Ayrıca dönüşümcü liderin çalışanlarının ihtiyaç, gelişim ve başarılarını göz önüne alarak motivasyon, bağ kurma, öz güveninin artmasına katkı sağladığı varsayılmaktadır. Bu tür liderlerin takipçileri ile aralarında, ilham verme, yaratıcılığı teşvik, yakın ilgi gösterme, saygı oluşturma temelli bir ilişki vardır (Alioğulları, 27-32).

b. Etkileşimci (işlemsel/ görevsel/ yönetsel) liderlik:

Etkileşimci liderlik, lider ve takipçilerin karşılıklı ödül ve performans değiş tokuşuna dayalı bir bağımlılık ilişkisi içinde olduğu liderlik tipidir. Bu tür liderler, değişimle değil yerleşik kültürü korumak için kurumun kârlılık ve pazar payı gibi sayısal verileri ile ilgilenir; takipçilerin yaratıcı yönlerine çok önem vermezler. (Eren, 2010: 464-465). Lider; ödül, para ve statü gibi almak istediği şeyler karşılığında çaba sergilemeleri gerektiğini, takipçiler de liderlerin isteklerini karşıladıkları sürece beklentilerinin gerçekleşeceğini düşünür.

c. Karizmatik liderlik:

Liderin sahip olduğu özellikler sayesinde başkalarını istediği yönde davranmaya sevk etmesi ile tanımlanan yaklaşım karizmatik liderliktir. Bu tür liderin, takipçilerine güven vermesi, risk almaya istekli olması, kendine güveni, azimli kararlı ve ısrarcı kişilikleri önemlidir (Koçel, 2010: 592-593)

Yukarıdaki açıklamalarda konumuz açısından dikkat çeken nokta, özellikle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayrımında liderin geçmişe mi geleceğe mi daha eğilimli

olduğunun taşıdığı önemdir. Burada, liderlik tipi ayrımı yapılırken, adı geçerse de aslında “zaman yönelimi”ne yapılan bir vurgu olduğunu görmek mümkündür.

3.2. Lider- Üye Etkileşimi

Nakayama vd.’nin 2013 tarihli çalışmasında, bir bireyin mizacına bakılmaksızın, takip etme eğiliminin değişebildiği ancak, kolektif hareketi başlatma yani liderlik eğiliminin değişime çok daha dirençli olduğu tespit edilmiştir (Nakayama vd., 2013: 1).

1950’lerdeki ilk çalışmalardan itibaren liderlik tarzı ve etkilerine olan ilgi büyük bir hızla artmış; liderlerin davranışı, bunun durumsal belirleyicileri, kültürel ve ahlaki arka plan farklılıklarına bağlı olarak liderlik tarzı farklılıkları yoğun olarak incelenmiştir. Başlangıçta ve genellikle liderliğin, lider tarafından takipçilerin etki altına alınması şeklinde tek yönlü bir işleyişi olduğu varsayılmakla birlikte takipçi bakış açısından liderlik davranışı ve etkinliği üzerine de çalışılmalar yapılmış; liderin etkinliğinin, özellikle örgütsel performans, karar verme becerisi, iletişim becerisi ve kişisel özellikler ile ilişkili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Saiyadain, 2003: 1-3).

Geleneksel liderlik yaklaşımları, liderin tüm çalışanlara benzer şekilde davrandığı varsayımına dayanır ve kendi içinde standart olan lider davranış kalıpları incelenir. Bu standart liderlik davranışından sapmalar ise “hata” olarak değerlendirilerek ihmal edilir. Ancak araştırmalar, bu sapmaların rastlantısal olmadığını ve lider davranışlarını açıklamak için kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Aslında lider ile takipçisi arasında resmi iş ilişkisinin ötesinde, güven, saygı ve sadakate dayalı bir ilişki olması muhtemeldir. Dahası, liderin, üyelerin bir kısmıyla ilişkilerinin niteliği zamanla gelişirken, bir kısmı ile olan ilişkileri ise resmi düzeyde devam eder. İlişkinin güvene dayalı mı gelişeceği yoksa biçimsel ve denetim odaklı mı olacağı iki taraf arasındaki etkileşim düzeyine bağlıdır (Alev ve Taş, 2020: 1612; Bhal, 2005: 372).

Bu gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan ve Amerikan örgütsel davranış yazınında önemi gittikçe artan Lider- Üye Etkileşim (LÜE) Modeli, aslında liderin her bir takipçisi ile farklı düzey ve şekillerde ilişki kurduğu varsayımı ile yola çıkar. Üstelik bu ilişkiler, şekilsel ya da resmi koşullarla sınırlı olabileceği gibi, bunların ötesinde karşılıklı duygulara dayalı güçlü bir etkileşimin sonucunda da gelişebilir (Baş, Keskin & Mert, 2010: 1017).

Lider- üye etkileşim modelinde, geleneksel liderlik modellerindeki gibi liderin kişisel özelliklerine, çeşitli durumlarda nasıl davranacağını ele alan liderlik tarzlarına veya durumsal koşullara değil, ağırlıklı olarak lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı ilişkinin niteliğine odaklanılır (Bolat, 2011: 74). Yani, geleneksel liderlik modellerinde dikkatlerden kaçan karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşma, asıl araştırma konusudur.

Graen ve Uhl-Bien (1995: 220) lider ve üye arasındaki ilişkiyi, etkileşime dayalı yaklaşımla açıklar. Buna göre liderlik; *liderler, takipçiler ve ilişkilerinden* oluşan üç ana unsur ile tanımlanır. Geleneksel yaklaşımlarda lider ya da takipçi araştırma konusu iken lider-üye etkileşim modelinde konu aradaki ilişki haline gelir.

Lider- üye etkileşim kuramı, liderlerin takipçileri ile kalite açısından değişen ikili ilişkiler kurduğunu ileri sürer. Bu ilişkilerin kalitesi hem bireysel hem de grup düzeyinde etkindir. Liderler, genellikle yetenek ve performans açısından daha önde olan çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler kurma eğilimindedir. Lider, bu tür ilişki kurduğu üyelere daha zorlu görevler verir ve daha çok destek sağlar. Daha düşük kalitede ilişkiler kurduğu, genellikle yetenek veya performansı daha düşük olan çalışanlar ise daha basit görevler ve daha az destek alır (Naidoo, 2011: 347).

3.2.1. Kuramsal Temel

Lider- üye etkileşim modelinin dört temel kuramdan beslendiği söylenebilir: Sosyal Değiş Tokuş Kuramı, Rol Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Dikey İkili Bağlantı Modeli

3.2.1.1. Sosyal Değiş Tokuş Kuramı

Bireyler arasındaki ilişkiyi bir çeşit kaynak değiş tokuşu gibi ele alan bu kurama göre karşılıklı etkileşim süreci ödüllerin maksimize edilmesi ve kayıpların minimize edilmesi yönündeki bir istekle motive edilmektedir. Sosyal değiş tokuş hem ekonomik yararlar hem de statü, bağlılık, sevgi, saygı, güven ve onay görme gibi psikolojik ödülleri kapsamaktadır. Sosyal değiş tokuş kuramı açısından, lider-üye etkileşimi kuramı, iki taraf arasında değiş tokuş edilen efor, kaynaklar ve desteğe dayalı olarak liderlerin üyeleri ile farklılaştırılmış etkileşimler oluşturduklarını öne sürer.

Sosyal değiş tokuş, belirsiz mükellefiyetlere yol açar. Bir kişi bir başkasına bir iyilik yaptığında, gelecekte-tam olarak ne zaman ve nasıl olacağı kesin olmamakla birlikte- bir geri dönüş beklentisi ortaya çıkar. Çalışanlar, işyerinde sosyal değiş tokuş ilişkilerine uzun vadeli bir yaklaşım benimseme eğilimindedir çünkü öngörülen

“karşılıklılık” modeliyle etkileşimdeki denge zaman içinde belirlenir. Çalışan ve işvereni olan örgüt arasındaki etkileşim, algılanan örgütsel destek (percieved organizational support-POS) adını alırken çalışan ve lideri (ya da amiri) arasındaki etkileşim “lider- üye etkileşimi” olarak tanımlanır (Wayne, Shore & Liden, 1997: 82-84).

İlişki, sosyal değiş tokuşu temel alır. Üstelik, bu değiş tokuşta her bir tarafın diğerine onun değerli gördüğü bir şeyi sunması ve her bir tarafın alışverişi makul ölçüde eşit veya adil olarak görmesi gerekmektedir (Graen ve Scandura, 1987: 182). Lider- üye etkileşim ilişkilerinde, iki taraf arasında değiş tokuş edilen maddi kaynak, bilgi ve destek miktarları farklılık gösterebilir. Takas edilen somut ve soyut faydaların algılanan değeri ne kadar büyükse, lider- üye etkileşim ilişkisinin kalitesi de o kadar yüksek olur. Başka bir deyişle, kendisine fayda sağladığını hisseden takipçiler, buna uygun fayda sağlayacak bir karşılık sunar, istismar edildiğini düşünen takipçiler ise istenmeyen karşılıklar vermeye meyilli olur (Xu, vd., 2011: 532).

3.2.1.2. Rol Kuramı

Bu kurama göre, lider takipçilerine rol beklentilerini ve karşılığında sunacağı soyut ve somut ödülleri bildirir. Üyeler, kendilerine sunulan rolleri benimseyebilir, reddedebilir ya da değiştirmeye çalışabilir. Bu süreç içinde karşılıklı “rol müzakereleri” gerçekleşir. Benzer şekilde Minzberg’in yöneticiler için tanımladığı girişimci, tartışmacı, uzlaşmacı, gözlemci gibi farklı roller ve rol belirsizliği, rol çatışması gibi kavramlar da düşünüldüğünde hem lider hem de üyelerin farklı rollere girebilecekleri fikri belirginleşir. Dolayısıyla, lider- üye etkileşiminin kapsamının da tarafların kabul ettikleri rollere bağlı olarak şekillendiği ve iş ilişkilerinin ötesine geçebileceği söylenebilir.

Lider- üye etkileşimi kuramına göre, liderler ve takipçiler, belirli rol beklentileri temelinde birbirlerini test ettikleri bir rol yapma süreci aracılığıyla değiş tokuş ilişkilerini belirler ve geliştirir. Etkileşime giren taraflar, kendi beklentilerinin karşılandığını gördükçe değiş tokuş ve dolayısı ile lider- üye etkileşimi kalitesinin artması beklenebilir. Lider ve takipçilerin birbirlerinden beklentileri farklıdır. Liderler takipçilerin becerikli ve yetkin olmasını beklerken takipçiler, daha çok patronlarının kendileriyle ortak bir anlayışı paylaşmasıyla, kendilerine öğrenme ve gelişim fırsatları

sağlamasıyla, arkadaş canlısı olması ve başkalarını etkileme yeteneği ile ilgilenirler (A.g.e: 533).

3.2.1.3. Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre çalışanlar, iş ortamından harcadıkları çaba karşılığı elde ettikleri kazanımları, başkalarının harcadığı çaba ve elde ettiği kazanımlar ile kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucu eşit oranların sağlandığı fikri, yani kendi girdi ve çıktıları ile başkalarının girdi ve çıktuları arasında denge varsa bu işe olumlu olarak yansır. Böyle bir denge algılanamazsa, çalışan bu dengeyi sağlayacak şekilde davranmaya başlar. Lider- üye ilişkilerinde de eşitlik algısı önemlidir. Bu algıda tarafların ilişkiye katkısı ve karşılığında beklediği fayda ilişkinin devamı ve gelişimini olduğu gibi örgütsel çıktıları da etkiler.

3.2.1.4. Dikey İkili Bağlantı Modeli

Modelde, üst ve ast arasındaki birebir ilişki bireysel analiz düzeyinde ele alınır. Her bir “lider-takipçi” çifti, bir dikey ikili olarak ifade edilir. Modelin geliştiricileri olan Danserau, Graen ve Haga (1975: 70-77), lider ile tüm grup arasındaki ilişki yerine, lider ile her bir takipçiden oluşan ikili ilişkinin irdelenmesinin daha akılcı ve verimli olacağını vurgulamaktadır.

Literatürde bu dört kurama ek olarak yine bunlardan türetilmiş olan adalet yaklaşımı ve karşılıklılık kuramından da bahsedilmektedir.

Adalet Yaklaşımı, “örgütsel adalet” literatürde dikkat çeken ve sosyal değiş tokuş teorisine dayanan bir yaklaşım olup örgütsel tutumların belirleyicisi ve öncülü olarak görülür. Çalışanlara eşit ve adil davranmak lider için değerli bir davranış olarak kabul edilir. Bu, lider- üye etkileşiminde kalitenin yüksek olması için de gereklidir. Öte yandan bu bakış açısı ile lider- üye etkileşimi modelinin örgütsel adalet açısından sorunlu bir model olduğu da söylenebilir. Zira model, aşağıda anlatılacak iç grup/ dış grup ayrımı ile çalışanlar arasında ayrım yapılacağını ön görmekte, bazı çalışanların özel muamele görmesi ve ayrıcalıklı olması durumunu tanımlamaktadır. Ancak lider- üye etkileşimi kuramı birbirinden bağımsız etkileşimler dizisi olarak değil, birbirine bağımlı bir ilişki sistemi olarak görülürse örgütsel adalet kavramına aykırı bir yanı olmadığı anlaşılır. Çünkü, liderin üyeden talebi ve üyenin bu talebe cevap veriş biçimi hem ilişkinin hem de üyenin dahil olacağı grubun belirleyicisidir. Yani, lider üyeden resmi görev tanımının dışında kalan bir görev ya da performans bekliyorsa ve üye bu

doğrultuda cevap verip karşılığında bir ödül bekliyorsa iç grupta, beklentiyi karşılamazsa dış grupta yer alacaktır. Görüldüğü gibi, bu noktada karar tek başına lidere ait değildir. Mutlaka liderin tek kararı olmadığı unutulmamalıdır. Fazla çaba sarf etmemek ve dolayısı ile dış grupta kalmak bir tercih ise adaletsizlikten söz edilemez

Karşılıklılık kuramı ise, tutum ve davranışlarının altında yatan temelleri ve bunların nasıl ortaya çıktığını açıklamak için kullanılmaktadır. Liderlerin olumlu davranışları, üyeyi de olumlu karşılık verme yükümlülüğü altına sokacağından yüksek kalitede lider- üye etkileşimi için önemlidir. Desteklendiğini gören üye, borçlu hisseder ve uygun karşılık verme eğilimi gösterir ve bu yöndeki çabasını lidere hissettirecek şekilde davranır. Kuram, üyelerin kendilerine yararlanma imkânı verilen faydalar ve olumlu davranışlar için benzer şekilde karşılık vereceğini söyler (Sürücü, 2021: 262-264).

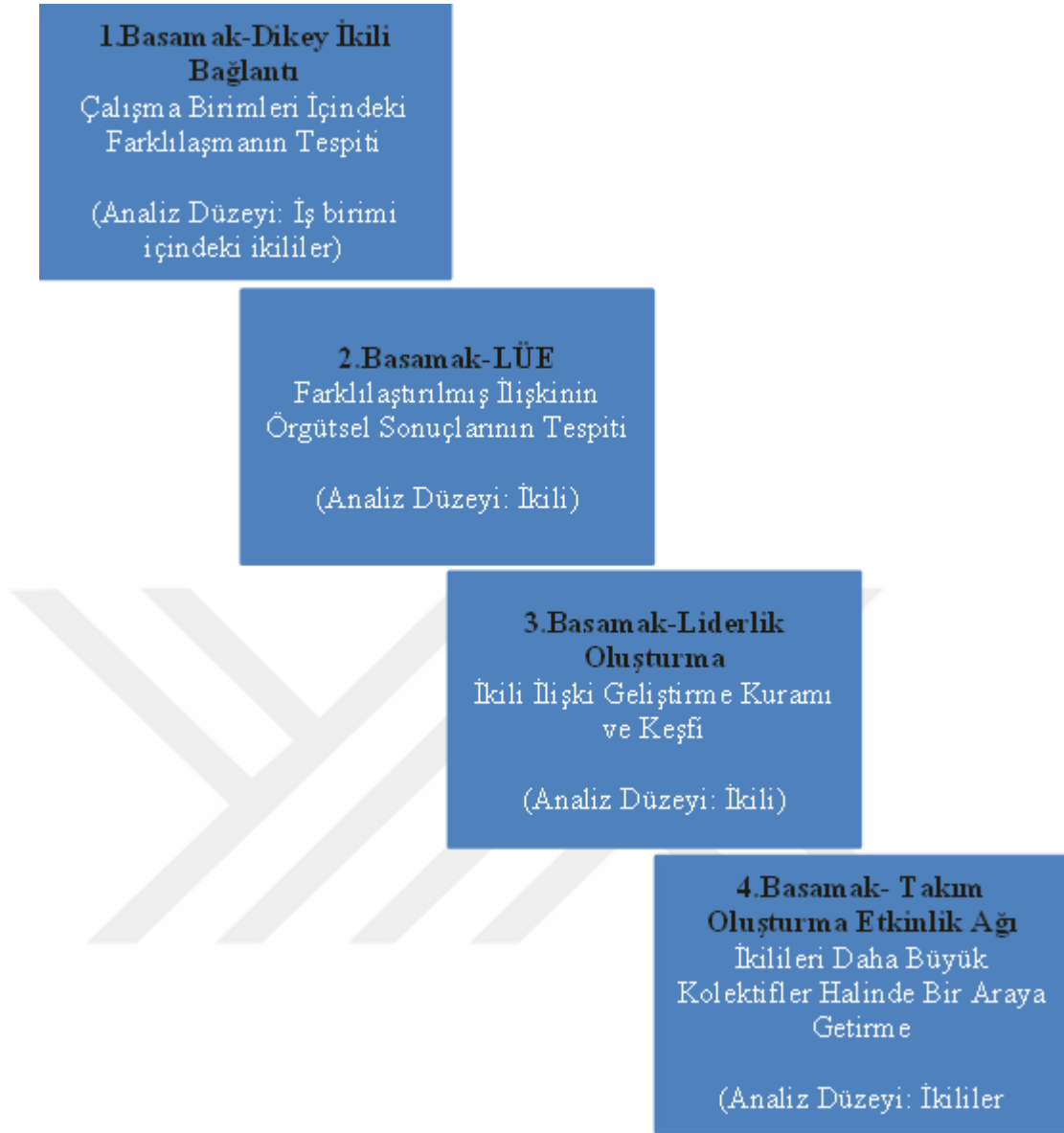
Lider- Üye Etkileşimi kuramının orijinal savunucuları olan Graen, Dansereau ve Scandura, lider-üye etkileşiminin geliştirilmesinde **rol tanımlama** süreçlerinin önemini vurgular. Araştırmacılar, rol kuramına göre iş rollerinin, kısmen kişinin amiriyle gayri resmi bir müzakere süreci yoluyla geliştiği önermesine dayanarak, lider ve takipçi için "rol yapma"nın lider-üye etkileşimi gelişiminde etkili olduğunu iddia ederler. Bu rol yapma modeline göre, lider görevleri delege eder ve takipçi de bu görevleri tamamlamak için inisiyatif alır ve yüksek performans sergiler. Bu şekilde birbirini takip eden karşılıklı değiş tokuşlar aracılığıyla, takipçinin iş rolü netleşir. Bu değiş tokuşlar sırasında, ikili (lider ve takipçi) daha yakın iş birliği yaptıkça rol beklentilerine ilişkin karşılıklı anlayış daha da gelişir, güçlenir ve ilişkinin kalitesi artar (Sears & Holmvall, 2009: 593-596). Öyle ki bu ilişki artık olgunlaşmış bir ortaklık ilişkisi olarak tanımlanabilir (Liao, Liu & Loi, 2010: 1092).

Bu bakış açısının aksine, Liden, Dienesch, Maslyn gibi kuramcılar, lider-üye etkileşimi gelişiminin altında yatan temel itici gücün **duygulanım** olduğunu öne sürerler. Bu araştırmacılar, kişinin iş rolünün ötesine geçen kişilerarası faktörlerin lider-üye etkileşimi gelişiminde çok önemli olabileceği fikrinden yola çıkarak, yüksek kalitede lider-üye etkileşimi ilişkilerinin kritik bileşeni olarak güçlü duygusal bağ geliştirmeyi işaret ederler. Bu nedenle, yüksek kalitede lider-üye etkileşimi ilişkisi olan lider- takipçi ikilileri, duygusal yakınlık işareti olan jest ve hareketlere, endişelerini açıkça dile getirmeye, kişisel sorunlara destek vermeye ve işyeri dışında da sosyalleşmeye daha meyillidirler. Bu davranışsal eğilimler, ilişkide kişilerarası

etkinin büyümesine katkıda bulunur; bu da lider ve takipçinin birlikte daha işbirlikçi ve üretken bir çalışma yürütmesini sağlar. Bu temele dayanarak, bireyin yaşı ve deneyiminden kişiliğine kadar uzanan bir yelpazede lider ve takipçinin belli karakter özelliklerinin lider- üye etkileşimi gelişiminde çok önemli bir rol oynadığı iddia edilmektedir. Her iki yaklaşım da lider- üye etkileşiminin karşılıklı etkileşimli yapısını vurgulayıp lider ve takipçinin karakter özelliklerinin lider- üye etkileşimi kalitesinin önemli unsurları olduğunu söylese de bireysel farklılık değişkenlerinin lider- üye etkileşiminin gelişimi üzerindeki etkileri ile ilgili araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır (Sears & Holmvall, 2009: 593-596).

Lider- üye etkileşimi araştırmalarına bakıldığında iki önemli özellik dikkat çeker. Bunların birincisi olan farklılaştırılmış lider-üye ilişkilerinin geliştiği değişim süreçlerinin doğası üzerinde çok fazla durulmamış; bunun yerine lider ve takipçilerin ilişkisini tanımlayan uzlaşma toleransı, sadakat, katkı, beğenme ve profesyonel saygı algılarına odaklanmıştır. Bu yaklaşımın işle ilgili sonuçları tahmin etmede etkin olduğu belirlense de farklılaştırılmış lider-takipçi ilişkisinin oluşumunda merkezi rolü olduğu iddia edilen süreçler incelenme dışı kalmıştır. İkinci özellik, bazı istisnalar dışında, lider-üye etkileşimi araştırmasının alanı, genellikle “dikey ikili bağlantı” olarak adlandırılan, formel olarak organizasyon şeması ile belirlenen lider-üye ilişkisi olmuştur. Lider-üye ilişkisine yapılan bu vurgu, liderliğe odaklanan bir araştırma akışında pek de şartıcı değildir. Bununla birlikte, lider- üye etkileşim kuramının, rol kuramının ve sosyal değiş tokuş kuramının geliştirilmesinde kullanılan yaklaşımların tümü ikili ilişkilerin bir sosyal bağlam içinde geliştiğini kabul eder. Rol kuramına göre rol yapma süreci, bir bireyin yalnızca formel olarak tayin edilmiş liderle sahip olduğu rol bölümlerinden değil, aynı zamanda önemli rol bilgilerini ileten diğer herkesle de birlikte sahip olduğu bir rol kümesinden oluşan bir süreç olarak tanımlanır. Benzer şekilde, sosyal değiş tokuş kuramı da lider ve takipçiler arasındaki güç ve etkinin, iki tarafın da değer sağlayabilecekleri alternatif takas olanaklarının varlığına bağlı olduğunu açıklar (Sparrowe & Liden, 1997: 522-523).

Graen ve Uhl-Bien, 1995 tarihli çalışmalarında Lider-Üye Etkileşim Kuramının gelişimini Şekil 3.1’de görülen dört basamakta tanımlamışlardır.



Şekil 3.1: Lider-Üye Etkileşim Kuramı Gelişim Basamakları

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

1. Basamak-Farklılaştırılmış ikililerin keşfi:

Başlangıçta odak liderin davranışı iken takipçi tepkilerinde önemli farklılaşmaların tespiti ile kuramın alanı “ilişki” haline gelmiştir.

2. Basamak-Lider-üye etkileşim ilişkilerinin belirleyici özelliklerinin ve bunların organizasyonlarının etkilerinin araştırılması:

Bu aşamada ikili rol süreçleri, iletişim sıklığı, performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık vb. çeşitli kavramlar ile lider-üye ilişkisinin bağlantısı üzerine araştırmalar yapılmıştır. Buradan çıkan temel sonuç ise etkili liderlik süreçlerinin, lider ve takipçi arasında yüksek kaliteli sosyal değiş tokuş ilişkileri geliştirildiğinde ve sürdürüldüğünde ortaya çıktığıdır.

3.Basamak- İkili ortaklık inşasının tanımı:

Bu aşamadaki çalışmalarda, yöneticilerin çalışanları arasında nasıl ayırım yaptıklarından çok her bir çalışanla bir ortaklık geliştirmek için birebir olarak nasıl çalışabileceklerine odaklanılmıştır. Liderlik oluşturmada “iki yabancı” durumundan “tanıdık”lığa, oradan da “olgunlaşmış ortaklık”a geçiş tanımlanmıştır.

4.Basamak: Farklılaştırılmış ikili ilişkilerin grup ve ağ düzeyine birleştirilmesi:

Bu aşamada sistem düzeyinde bir perspektif benimsenerek ve farklılaşmış ikili ilişkilerin daha büyük bir sistem oluşturmak için nasıl bir araya geldiği sorusu araştırılmıştır. Yani, araştırma odağının bağımsız ikili ilişkilerden birbirine bağlı ikili ilişki sistemleri veya ağ takımlarına teşmil edilmesi söz konusudur.

Bu basamakların da gösterdiği gibi lider- üye etkileşim kuramının analiz biriminde yaptığı değişikliğin alanda bir çeşit devrim yarattığını söylemek mümkündür (A.g.e.: 225-235).

Lider- üye etkileşim kuramının açıklanmasında bahsi geçen bir başka kavram “Pygmalion Etkisi”dir. Bu kavramla bağlantılı liderlik ilişkisini araştıran çalışmalarda yine liderliğin ilişki boyutu analiz konusudur. Burada temel varsayım, liderlerin her bir takipçi ile ilgili belirli beklentileri olduğu ve liderin beklentilerine göre hareket ettiği. Bu nedenle lider, her takipçiye beklentileri doğrultusunda ve farklı davranır. Bu davranış farklılıkları da takipçi performansında farklılıklara yol açar. Liderin beklentisine göre belirlenen davranışları takipçinin o beklentiye uyarlanmış karşılıkları ile sonuçlanır. Yani mitolojideki pygmalion referansına uygun olarak gibi kehanet kendini gerçekleştirir. Eğitim alanında yapılan öncül çalışmalara dayanarak liderlik konusuna taşınan “pygmalion etkisi” liderlerin takipçileriyle ilgili beklentilerinin doğru ya da yanlış bilgilerden etkilenebileceğini söyler. Örgütsel bağlamda beklenti ve takipçiye göre uyarlanan lider davranışı takipçilerin yeterlilik duygularını ve dolayısıyla performanslarını etkiler. Beklenti değiştiğinde lider, davranışını az ya da çok bilinçsizce değiştirir (Schyns & Mohr, 2004: 290-296).

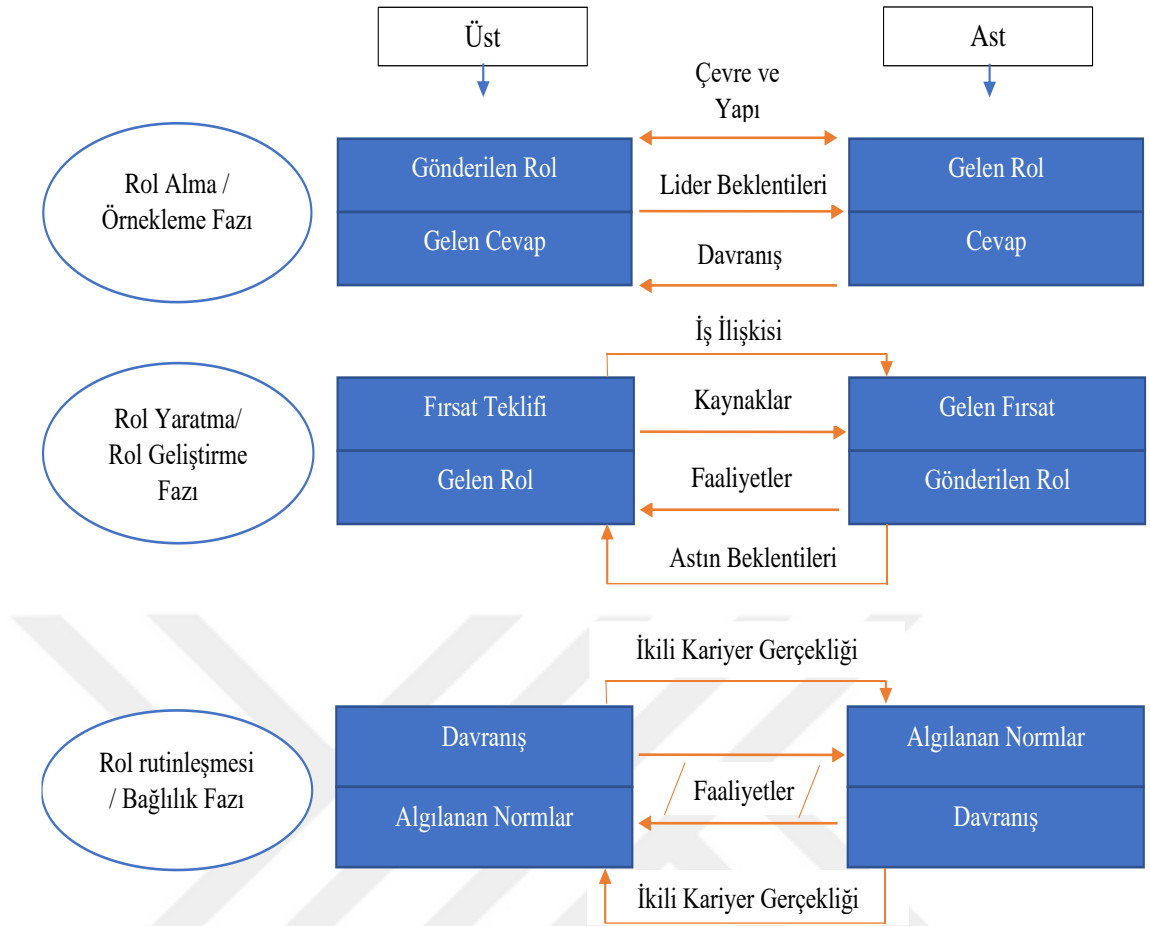
3.2.2. Lider- Üye Etkileşim Süreci

Lider- üye etkileşim sürecine bakıldığında, tipik bir ilişkinin, liderin üyenin ilgili yeteneklerini, motivasyonlarını ve limitlerini keşfetmeye çalıştığı *rol alma* evresi ile başladığı görülür. Bu evrede, üst eylem yapar, ast karşılık verir. Bu evrede, astın yazılı örgütsel rol ve görevler aracılığı ile sosyalleşmesi uygun ve anlamlıdır. Üst de bu evrede astın ne yapıp yapamayacağı, yapısal olmayan görevler için potansiyel taşıyıp taşımadığı hakkında fikir sahibi olur. Bu evredeki değiş tokuş ilişkisi tamamen maddi birimler üzerindedir. Bu evre, birkaç saat kadar kısa ya da birkaç ay kadar uzun da sürebilir.

Sonraki evre, üyenin davranışı ve geri beslemesine göre liderin yaptığı değerlendirme doğrultusunda ilişkinin belirginleştiği *rol yaratmadır*. İkili, yapılandırılmamış görevler üzerinde çalışırken pek çok alternatif sorun çözme yaklaşımları açısından karşılıklı dayanışma durumları deneyimler. Bunun sonucu olarak, birbirini karşılıklı olarak pekiştiren iç içe geçmiş davranış döngüleri ortaya çıkar. Şekil 3.2’de bu evre için verilen örnekte de olduğu gibi döngü, genellikle yapılandırılmamış bir görev fırsatı teklifi ile üst tarafından başlatılsa da astın da öncül olma ihtimali vardır. Üste genellikle bilgi, nüfuz, öğrenme ve gelişme imkânı veren görevler, özgürlük alanı, destek ve ilgi gibi pozisyonel ve kişisel kaynaklar sunar.

Son olarak ortak anlayış ve beklentilerin geliştirildiği, ilişkinin istikrar kazandığı *rol rutinleşmesi* evresi gelir. Bu evrede “ikili kariyer gerçekliği” (dyadic career reality=DRC) olarak isimlendirilen bir kavram ortaya konur. Bu kavram ikilinin her boyutunu içeren bir bileşenler ve ilişkiler sistemi olarak tanımlanır. Bu sistem birbirine bağlı davranış kalıplarından yola çıkarak paylaşılan araçlar, ortam, neden haritaları ve değer kavramları üretilmesi şeklinde belirlenir.

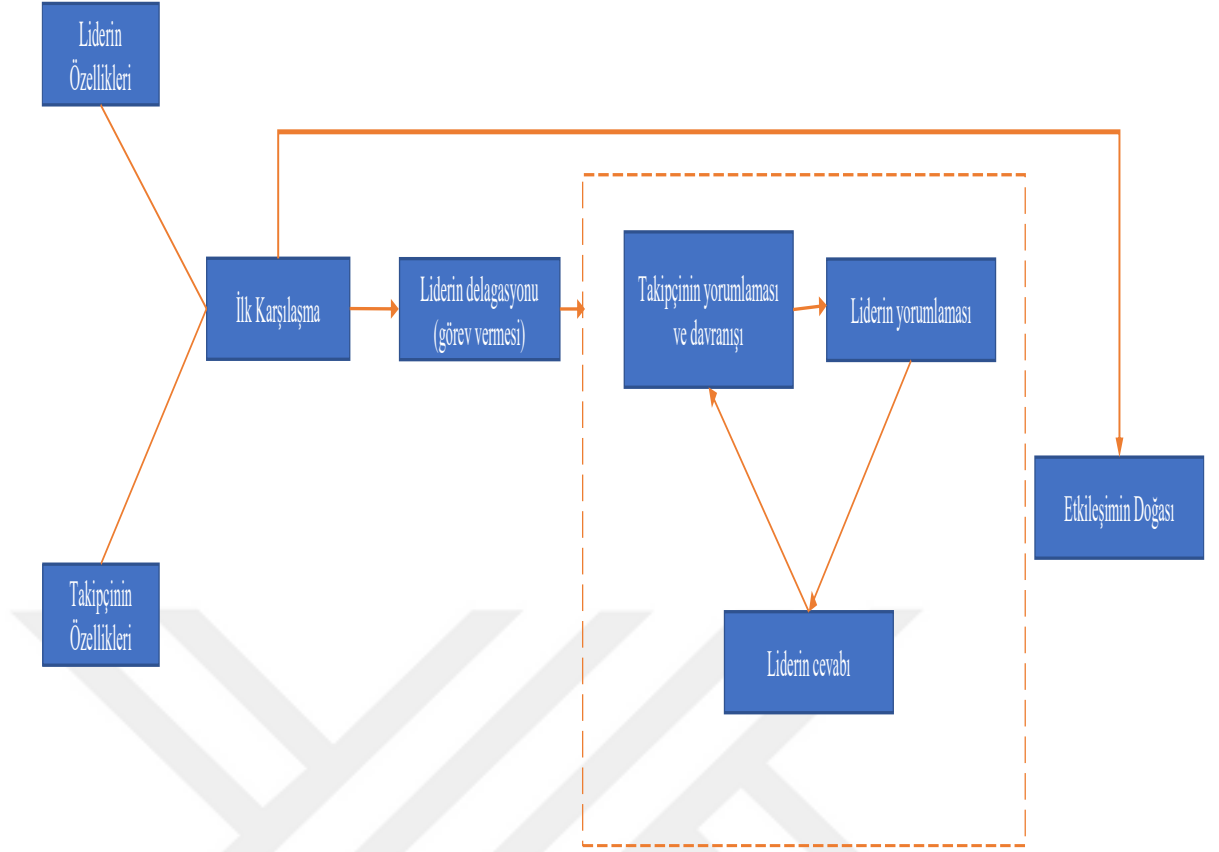
Psikoloji alanındaki araştırmalar, tekrarlanan açık bir uyarıcının, uyarıcıya yönelik daha çok pozitif tutum ürettiğini göstermektedir. Bu nedenle, birkaç etkileşimden sonra hem liderin hem de üyenin birbirlerine karşı ilk etkileşime kıyasla daha pozitif tutumlar geliştirmesi beklenir. Ayrıca, kaliteli bir lider-üye ilişkisi, performans ve terfi gibi bir kişinin kariyerinde önemli olan unsurları da etkiler (Nahrgang, vd., 2008: 257, Miner, 2015 :260, Graen &Scandura, 1987: 181-1815).



Şekil 3.2: Rol Yaratma Modeli

Kaynak: Graen & Scandura, 1987:180.

Bu konuda bir başka tanımlama da aşağıda Şekil 3.3'te özeti görülen Dienesch & Liden (1986) tasarımıdır.



Şekil 3.3: Lider- Üye Etkileşiminin gelişimsel süreç modeli

Kaynak: Dienesch & Liden, 1986: 627.

Bu modele göre, ilk adımda lider ile üye ilk kez karşılaştığında tarafların her birinin fiziksel özellikleri, yetenekleri, karakterleri, deneyimleri, yaş ve altyapıları önemlidir. Kişisel özellikler tüm lider-üye etkileşiminin gelişimini etkiler. Şekil 3.3'te ilk karşılaşma kutusundan sondaki etkileşimin doğası kutusuna çizilen direkt ok, liderin üyenin özelliklerini çok olağanüstü bulması durumunda, üye ile ilgili hızlı bir değerlendirme ile modelin davranış/ yorum/ cevap adımlarını atlayabileceğini göstermektedir.

İkinci adım liderin delegasyonu, yani üyeye görev ya da belirli işler vermesini ifade eder. Bu görevlerin amacı liderin üyeyi tartması, test etmesidir. Bu aşamada aslında lider ve ast halen birbirlerine yabancıdırlar ve aralarında henüz tam olarak bir güven ilişkisi oluşmamıştır. Bu nedenle bu aşamada kurumsal adalet ilkeleri önemlidir.

Üçüncü adım, liderin verdiği görev ile ilgili olarak takipçinin yorumu ve tepkisel davranışı adımıdır. Bu adımın kapsamı sadece doğrudan iş ile ilgili davranışlar ya da

iş performansı değil tüm davranışlarıdır. Yani astın, lideri etkileyebilmek için geliştirdiği tüm davranış biçimleri ve taktikler bu adımın konusudur.

Dördüncü adımda tekrar lidere dönülür ve onun takipçinin davranışını yorumlaması söz konusu olur. Liderin, astın davranışlarını açıklamaya yönelik yaklaşımı liderle üye arasında ilişkinin doğasını belirlemede en önemli unsurlardan biridir. Bu noktada, astın yukarı yönlü etkileme strateji ve taktikleri de önemli ve etkin olabilir. Lider taleplerine verdiği karşılığa göre ast hakkında bir görüş oluşturmaya başlar. Bu etkileşim şeklini yatırım-kazanç döngüsü olarak da tanımlanmaktadır.

Beşinci adım, lider ve ast arasındaki etkileşimin, ikili arasındaki karşılıklı alışverişin bir sonucu olarak ortaya çıkan güven ve saygı düzeyi ile paralel olarak yüksek kaliteli ya da sadece şekilsel sözleşmeye dayanan düşük kaliteli bir yapı gösterebileceğini ifade eder (A.g.e.: 628-629, Cevrioğlu, 2007: 45-47).

3.2.3. Lider- Üye Etkileşiminde İç Grup/ Dış Grup Ayrımı

Liderle üye arasındaki ilişkide tarafların sahip olduğu somut veya soyut kaynakların karşılıklı değişimi ile bağlantılı olarak iki tür davranış şeklinden söz edilebilir: Lider bazı çalışanlarına daha samimi ve arkadaşça, bazılarına ise iş gerekleri doğrultusunda daha resmi ve mesafeli davranır. Bu da iç grup/dış grup ayrımının doğmasına sebep olur (Alioğulları, 2019: 42).

Liderler, az sayıda olan iç grup üyeleri ile formel sözleşme ile sınırlandırılmayan karşılıklı güven ve saygıya dayanan kaliteli ve yakın ilişkiler geliştirir. Lider, iç grup üyesinden görev ve sorumluluklarının ötesinde bir katkı bekler, diğerlerine göre daha fazla güven duyar ve resmi ve gayri resmi olarak daha fazla ödüllendirilir. Lider ile kurulan ilişki kalitesi yüksek olduğu için, bu üyelerin kariyer gelişimleri de diğerlerine göre hızlı olur.

Dış grup üyeleri ise lider ile ilişkileri formel kurallara dayalı olan çalışanlardır. Bu nedenle, üyeler iş tanımlarında belirtilen işleri yapmak için işe alınmış gibi algılanmakta ve liderle ilişkileri daha düşük kalitede gerçekleşmektedir.

Dansereau, Graen & Haga (1975) dikey ikili bağlantı modelinde güvenilir takipçiler ile liderler arasında ilişkiyi "liderlik ilişkisi", sıradan takipçiler ile liderler arasındaki ilişkiyi ise "denetim ilişkisi" olarak adlandırır. Lider takipçilerinin tümüne tek bir liderlik tarzıyla yaklaşmaz (Tat & Çervirgen, 2020: 1218-1219).

3.2.4. Lider- Üye Etkileşiminin Boyutları ve Ölçülmesi

Lider ve takipçi arasında ilişki şeklinin farklılık göstermesinin pek çok nedeni vardır. Bu yüzden, kavramın birden fazla boyutu olduğu varsayılmaktadır. 1990'lı yılların ortalarına kadar lider- üye etkileşimi kavramı lineer ve iki uçlu olarak değerlendirilirken (yakın-uzak, iç grup-dış grup), etkileşiminin yapısının yalnızca iç ve dış grup üzerinden değerlendirilmesinin eksik olacağı yönündeki eleştiriler ortaya çıkmış; böylelikle etkileşim çok boyutlu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Graen & Uhl-Bien, 1995; Eryılmaz, Dirik & Altın Günova, 2017:169).

Lider- üye etkileşimi, ikili arasındaki benzersiz etkileşimlere odaklanır ve bu ikiliyi analiz birimi olarak kabul eder. Liderler ile takipçileri arasında farklı kişilerarası ilişkiler kurulduğu ve bu ilişkiyel gücün lider- üye etkileşiminin işler hale getirilmesinin temelini oluşturduğu kabul edilir (Gupta & Bhal, 2017: 278).

Lider- üye etkileşiminin ölçülmesi için birbirinden farklı ve bağımsız ölçekler kullanılmış, ancak bunların çoğunun psikometrik özellikleri sınırlı kalmıştır. Bu sorunun, Graen, Novak ve Sommerkamp tarafından 1982'de geliştirilen LMX-7 ölçeğine kadar devam ettiği söylenebilir. Lider ile üyeler arasındaki "iş ilişkilerini" inceleyen bu ölçek, 1980'li yıllarda konu ile ilgili en çok kullanılan ölçek olmuştur. Ancak, 1986'da Dienesch ve Liden'in lider- üye etkileşiminin LMX-7'nin varsaydığı gibi tek değil çok boyutlu olduğunu ileri sürmeleri ile birlikte yeni ölçek geliştirme çalışmaları artmış ve pek çok ölçek fikri ortaya konmuştur. Ancak bu çok boyutlu ölçeklerden çoğu yine güvenilirlik (cronbach alfa) ve açıklayıcı faktör analizleri ile sınırlı kalmış; sadece Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerinin yanı sıra, sosyal ilişkilere de açıklık getirmesi açısından diğer ölçeklerden daha güçlü olduğu söylenebilir. Liden ve Maslyn (1998) ölçeği 2000 yılı sonrasındaki araştırmalarda en çok kullanılan ölçek olmuştur. Ülkemizde yapılan araştırmalarda da LMX-7 ve Liden ve Maslyn ölçeğinin yüksek güvenilirlik değerleri verdiği görülmüştür (Baş, Keskin & Mert, 2010: 1018).

Liderliğin etkinliği, takipçilerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ile belirlenir. Bir lider-üye ikilisindeki etkileşimin kalitesi çok boyutludur. 1986 tarihli çalışmalarında Dienesch ve Liden, lider- üye etkileşiminin üç temel değere dayandığını ileri sürer. Bunlar, *algılanan katkı (görev davranışları)*, *sadakat* ve *etki (duygulanım/ sevgi)*dir. Bu üç değer, lider-üye etkileşimi için, iki tarafın da sunabileceği bir nevi değiş tokuş birimidir. Ebette, değerler bunlarla sınırlı değildir

ama bu araştırmalar için iyi bir başlangıç noktası olmuştur (Dienesch & Liden, 1986: 624-625; Bhal, 2005:374). 1998’de buna dayanarak geliştirilen Liden ve Maslyn ölçeğinde bu üç değere profesyonel saygı da eklenerek dört farklı boyut tanımlanmıştır. Ölçekte her bir boyut üç madde ile temsil edilir.

3.2.4.1. Katkı Boyutu

Katkı, karşılıklı gizli ya da açık ortak amaçlar için her bir üyenin ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetlerin algılanan miktar, yön ve kalitesi olarak tanımlanır. Yeni oluşan lider- üye ikililerinde lider her bir astın performansını ona delege ettiği görevler üzerinden değerlendirir. Performansı lideri etkileyen ast, lidere göre daha az performans gösterene kıyasla daha yüksek kalitede etkileşim içine girer. Yani, bu boyut daha çok, üyenin görev bağlantılı davranışlarına odaklanmış olsa da hem liderin hem de üyelerin çeşitli kazanımlar elde ettiğine vurgu yapar.

3.2.4.2. Bağlılık (vefakârlık) Boyutu

Lider ile üyenin birbirine ne derecede bağlı olduğudur. Bağlılık, iki tarafın birbirlerinin davranış ve özelliklerini açıkça desteklemeleri ile kendini belli eder. Lider- üye etkileşimin gelişmesi ve korunmasında kritik rolü olan bu boyut ikili arasındaki güven, uyum, saygı ve samimiyeti gösterir. Lider’in takipçilerini koruyup kollaması ve takipçiler lidere her durumda destek olması olarak da tanımlanabilir. Buna göre lider ortak amaçlar için daha fazla gayret gösteren takipçileri daha çok korur, takipçiler de buna daha fazla caba ile karşılık verir.

3.2.4.3. Etki (sevgi/ duygulanım) Boyutu

Lider ve üye arasında, iş bağlantılı veya profesyonel değerlerden ziyade kişiler arası çekime, ilgiye dayanan bir ilişki olarak tanımlanır. Katkının en önemli boyut olduğu iş temelli etkileşimlerde etkinin (sevgi/duygulanım), değişimdeki rolü en az düzeyde olabilir ya da hiç olmayabilir. Diğer taraftan, etkinin başrol oynadığı, lider ve üyenin sadece birbirlerinin arkadaşlıklarından zevk aldıkları için sık sık etkileşimde buldukları ve genellikle iş etkileşimleri vesilesiyle arkadaşlıkların geliştiği ilişkiler de mevcuttur.

3.2.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu

İkiliden her birinin kendi işini çok iyi yapması, geçmiş tecrübesi, alınan ödülleri vb. sonucu kurum içi ve dışında oluşturduğu itibarın algılanan derecesi olarak tanımlanır.

Taraflar birbirleri ile tanışmadan önce birbirlerinin gücü, başarıları, yetkinlikleri ve becerileri hakkında sahip oldukları ön bilgiler etkileşimin kalitesini etkiler. Profesyonel olarak saygınlığı yüksek bir lider ile kurulacak ilişki kişi için bir değer olarak görülürken, lider için de ast- üst ilişkisinde üyenin yetkinliği güçlü bir göstergedir (Liden & Marslyn, 1998: 45-65).

3.2.5. Lider- Üye Etkileşiminin Unsurları ve Örgütsel Sonuçları

Lider-üye etkileşim kuramı, değişen kalitede ast-üst ilişkilerinin zaman içinde nasıl geliştiğini açıklamayı amaçlayan bir liderlik kuramıdır. Yüksek kalitede lider- üye etkileşim ilişkilerinde takipçiler, yöneticilerine daha yüksek düzeyde sadakat ve bağlılık göstermenin karşılığında onlardan yüksek destek, ilgi ve geri bildirim ve kariyer geliştirici görevlere erişim dâhil olmak üzere bir dizi somut ve soyut kaynak alırlar. Deneysel araştırmalar, çalışanlar tarafından algılanan daha yüksek kalitede lider- üye etkileşim düzeylerinin, iş tatmini ve yetkilendirmeden görev performansı ve yaratıcılığa kadar geniş bir dizi olumlu sonuçla ilişkisini göstermiştir. Bununla birlikte, lider- üye etkileşiminin öncüllerini keşfetmeye nispeten daha az vurgu yapılmıştır. Dahası, lider- üye etkileşiminin ikili doğasına ve lider- üye etkileşimi geliştirmede karşılıklı değişim süreçlerinin önemine verilen dikkate karşılık, daha az çalışmada ast ve üstün bireysel farklılık değişkenlerinin lider- üye etkileşimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örneğin, Sears ve Holmvall, 2009 tarihli çalışmalarında, ast ve üstün duygusal zekâ (Emotional Intelligence) seviyesindeki benzerliklerin lider- üye etkileşimi gelişimi ve kalitesi üzerindeki etkisini incelemiş ve arada önemli bir bağlantı olduğunu tespit etmişlerdir (Sears & Holmvall, 2009: 593-594).

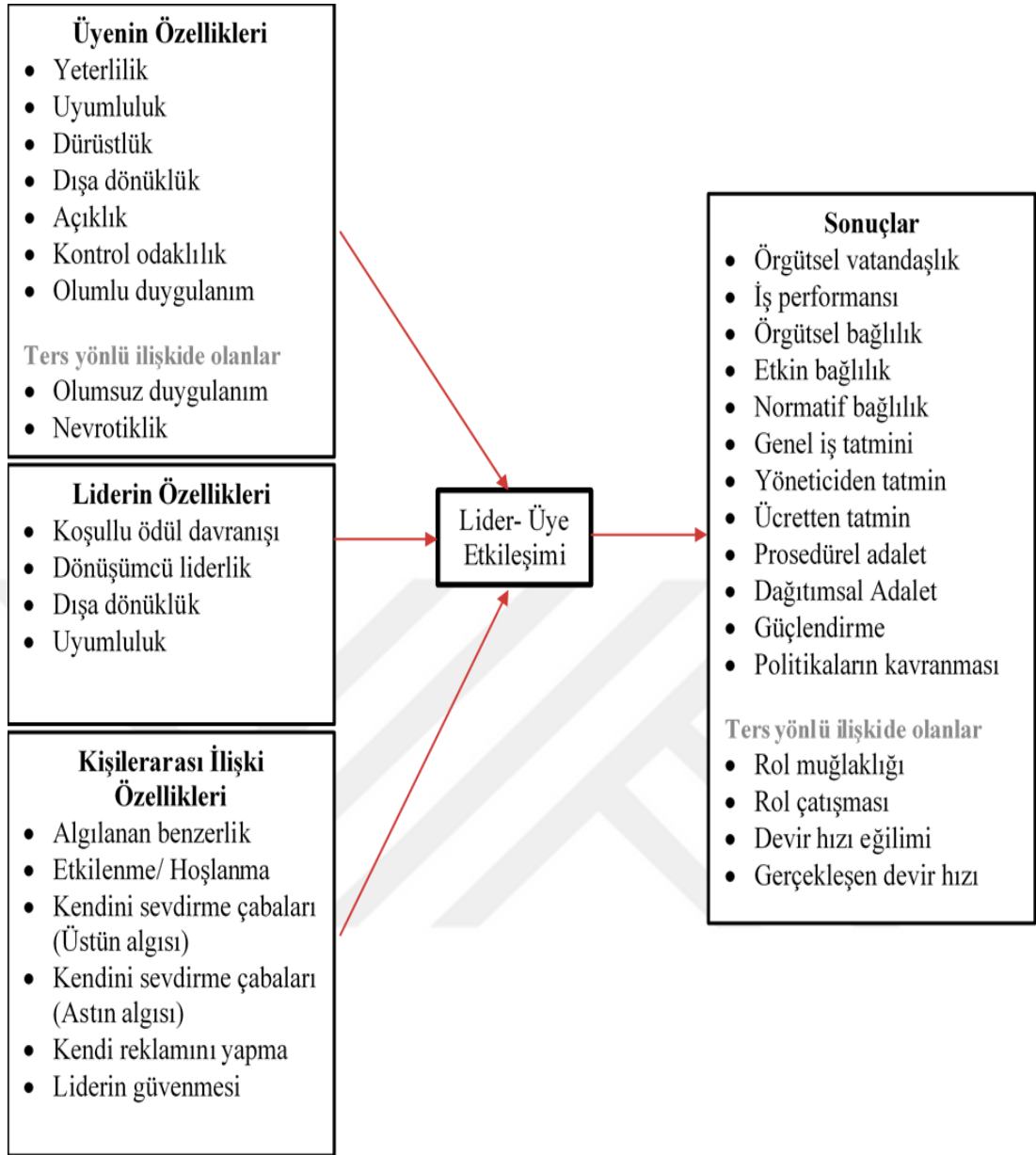
Dulebohn vd, 2007’de yaptıkları çalışmada lider- üye etkileşimini etkileyen unsurlar ya da etkileşimin öncülleri olarak varsaydıkları liderin ve üyenin bazı karakteristik özellikleri ile ikili arasındaki ilişkinin bazı özelliklerini incelemiş ve teyit etmişlerdir. Yine aynı çalışmada modelin bazı örgütsel ve kişisel çıktılarını tespit edilmiştir. Şekil 3.4’te bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak lider-üye etkileşiminin unsur ve sonuçları özetlenmiştir. Buna göre hem liderler hem de takipçilerin davranışları, birbirleri tarafından lider-üye etkileşimi ile olan ilgileri açısından yorumlandığı söylenebilir. Bu da bizi lider-üye etkileşimini örgütsel işleyişin merkezi olduğu çıkarımına götürebilir (Dulebohn vd, 2007).

Lider- üye etkileşiminin örgütsel sonuçlardan biri olarak iş tatmini ile ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar iki değişken arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yani liderin üyeler ile etkileşiminin yüksek nitelikte olması çalışanların iş tatminini artıran bir unsurdur (Akkoç & Çiftçi, 2016: 199, 206- 207, Tat & Çevirgen, 2020: 1229).

Benzer şekilde; çalışanların içinde yer aldıkları örgütün amaç ve değerleri ile kuvvetli bir bağ kurması şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılığın da yüksek nitelikte lider-üye etkileşiminden pozitif yönde etkilendiğini gösteren muhtelif çalışmalar mevcuttur (Alev & Taş, 2020:1616; Tat & Çevirgen, 2020: 1229).

Özkara, Taş & Aydın (2019: 101), çalışmasında, yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizmi azalttığı ve örgüt üzerindeki zararlı etkilerini düşürdüğüne ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Liderliğin sözel olmayan davranışlar açısından önem ve etkisini araştıran çalışmalarında Schyns & Mohr (2004), ilişkiyle ilgili duygusal durumlar kadar ilişkinin niteliği veya türünün de hem sözlü olduğu hem de sözsüz olarak iletildiğini belirtmektedir.



Şekil 3.4: Lider-Üye etkileşimi Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Dulebohn vd, 2007: 1717.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

4.1. Tanım

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra üretim verimliliğinde istenen seviyelere ulaşabilmek ve işgücü devir hızını azaltabilmek için, psikologlar tarafında çeşitli çalışmalar yapılmış; bu kapsamda insanların iş hayatında karşılaştığı problemleri azaltma ihtiyacı üzerinde durulmaya başlanmıştır. Verimliliği artırmak için fiziksel çalışma şartları-ışık, gürültü, çalışma süreleri vb- çalışanlar üzerindeki etkisi araştırılmaya başlanmıştır. Bu çalışmaların sonucunda fiziksel koşullardaki yetersizlikler dışında rutin ve yükselme imkânı olmayan işlerin de verimliliği azalttığı tespit edilmiştir. Böylece yöneticiler, yüksek iş gücü devrinin getirdiği maliyetten ve bunun olumsuz sonuçlarından kurtulma motivasyonu ile iş tatmini konusuna önem vermeye başlamışlardır (Korkmaz, 2020: 37).

İş tatmini, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili, ücret, çalışma koşulları, kontrol sistemleri, ilerleme olanakları, sosyal ilişkiler ve çevre gibi çeşitli unsurlara ilişkin olumlu duygusal yaklaşımları neticesinde oluşan memnuniyet durumudur.

Bireyin ihtiyaçları ve değer yargıları ile işin uyumlu olması iş tatmini sağlar. İşin çeşitli yönlerine karşı beslenen duygu ve tutumlar, elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Akıncı, 2002: 3).

Özpehlivan'ın (2018: 45-46) aktardığına göre iş tatminini tanımlarken Vroom (1964) bireyin iş ortamında edindiği rolün işiyle ilgili hislerine etkisine; Hackman ve Oldham (1974) işten elde edilen memnuniyete; Feldman (1985) iş ile ilgili pozitif duyguların tümüne; Spector (1997) ise işin farklı boyutlarına dönük olarak geliştirilen duygulara vurgu yapmıştır. Ampirik çalışmalarda genellikle iş tatmini içsel ve dışsal yönleri ile ele alınmıştır. İçsel yön, işin kendisini baz alan araştırmaları ve dışsal yön ise işin çevresel yönlerine odaklanan araştırmaları ifade etmektedir

İş tatmininden söz edildiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser ortaya çıkarmaktan duyulan memnuniyet akla gelir. Çalışmanın sonucu ortaya çıkan eseri somut olarak görmek,

işçiye gurur verir. Teknik ya da iş bölümünün aşırı olması işçiye eserini görmek ve bununla gurur duyma zevkinden mahrum bırakır (Eren, 2010: 202).

Çalışanların, iş karakteristiklerinin tüm yelpazesine nasıl tepki verdiklerini yansıtan tek ölçünün iş tatmini olduğu söylenebilir. Gerçekten de iş tatmini, işçinin işin tüm yönlerini kendi zihninde değerlendirmesinin bir sonucudur. Çalışanın, mevcut işi diğer işgücü piyasası fırsatlarıyla karşılaştırmasına olanak tanıyan bir ölçüttür. Bu nedenle, iş tatmini, sadece kazançlarla temsil edilmeyip, iktisatçıların kullandığı “bir işten elde edilen toplam refah” temel kavramına yakın, daha kapsamlı bir ölçüdür (Bender, Donohue & Heywood, 2005: 481).

Global iş tatmini kavramı ise, bir bireyin işe yönelik genel değerlendirici tutumunu ifade eder ve işin belirli yönleriyle ilgili memnuniyet değerlendirmelerinden (örneğin, iş görevleri, ücret), kişisel ve iş değeri yazışmalarından (örneğin örgütsel bağlılık) ve motivasyondan ayrılır (Geisler, Berthelsen & Muhonen, 2019:4).

İş tatmini, genel olarak işe karşı olumlu duygulardan oluşur ve bu duygular işe karşı olumlu bir tutumu ortaya çıkarır. Yani iş tatmini hem duygusal hem de tutumsal özellikler taşır. Ancak iş tatmini, belirli ve fiili bir tutumdan çok genel bir tutumdur. Ayrıca, iş tatmini, kişilik ve diğer eğilimlere dayandığı için farklı işler arasında istikrar gösterdiği söylenebilir (Davis, 2004: 496).

Örgütsel değişkenler açısından bakıldığında, iş tatminin yarattığı tutumun, verimlilik, performans, örgüte bağlılık ile aynı yönlü; devamsızlık, işe yabancılaşma, işten ayrılma ile ters yönlü ilişkide olduğu söylenebilir (Çetin & Basım, 2011: 84). İş tatmini, görev performansı, örgütsel performans ve ciro ile ilişkili olduğu için önemli teorik ve pratik araştırmaların kaynağıdır. Sağlık açısından çıktıları ise ruh sağlığını ve fiziksel sağlıkla ilgili olarak ikiye ayrılır (Eriş & Arun, 2020: 1863).

İş tatmininin oluşmasında hem bireysel ve hem de örgütsel birçok etmen rol oynar. Örgütsel etmenler arasında, çalışma koşulları, ücret, mali ödüller, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim biçimi, işin yapısı ve yükselme olanakları sayılabilir. Bireysel etmenler ise, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem, kişilik özellikleri, inanç, değerler ve temel yetenek düzeyi olarak sıralanabilir (Çetin & Basım, 2011: 84).

Genel olarak, bireyler yaptıkları iş sayesinde değer verdikleri şeyleri elde ettiklerinde tatmin olur. Bu değerler çoğunlukla, işin ve örgütün sağlayabileceği avantajlarla ilgilidir. Kişi, işinin değerlerini sağladığına dair bir algıya sahipse iş tatmini oluşur. Bu

noktada gözden kaçırılmaması gereken iki husus farklı insanların birbirinden farklı olgulara değer verme ihtimali ve aynı kişinin zaman içerisinde değerlerinin değişme ihtimalidir. Yapılan çalışmalar, sevdiğimiz işi yapmanın, iş tatmini sağlamada en güçlü etken olduğunu göstermiştir. Aşağıda anlatılacağı gibi iş tatminini belirleyen ya da etkileyen çok çeşitli faktörler söz konusu olsa da yaptığı işten hoşlanmayan bir insanın iş tatmini düzeyinin yüksek olması beklenemez. İş tatminine etki eden iş değerleri Tablo 4.1’de detaylandırılmıştır (Colquitt, LePine & Wesson., 2015: 99, aktaran Kayabaşı, 2019: 49).

Tablo 4.1: İş tatminine etki eden iş değerleri

KATEGORİLER	ÖZEL DEĞERLER
Ödemeler	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek maaş • Ödeme güvencesi
Terfiler	<ul style="list-style-type: none"> • Sık terfi • Yeteneğe dayalı terfi
Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> • İyi denetim ilişkileri • Başarının takdir edilmesi
İş Arkadaşları	<ul style="list-style-type: none"> • Eğlenceli iş arkadaşları • Sorumluluk sahibi iş arkadaşları
Kendi Çalışmaları	<ul style="list-style-type: none"> • Yetenek kullanma • Özgürlük • Entelektüel uyarım • Yaratıcılık • Başarma duygusu
Özgecilik	<ul style="list-style-type: none"> • Başkalarına yardım etme • Ahlaki sebepler
Statü	<ul style="list-style-type: none"> • Prestij • Diğerlerinden fazla güç • Tanınma
Çevre	<ul style="list-style-type: none"> • Rahatlık • Güvenlik

Kaynak: A.g.e.: 50.

4.2.Tarihsel Altyapı

Modernizm sonrası beliren “farklılık yaratma” baskısı ile rekabet avantajı elde etmede insan unsuru daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, örgütün gelişimi ve ilerlemesinin, çalışanın işinden tatmin olması ve işine karşı olumlu duygular beslemesi ile yakından ilişkili olduğu fikri önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle, iş tatmini; endüstriyel psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış başlıkları altında en çok

çalışılan kavramlardan biri olmuştur. Kavram, işletmelerin istenilen hedeflere ulaşabilmesinde önemli bir unsur olan personel verimliliği için kritik kabul edilir. İnsanlar, kendilerinin çalıştıkları işe uygun olup olmadığının değerlendirmesini yapar ve bu değerlendirme sonucu olumlu ya da olumsuz içsel ve dışsal tepkiler geliştirirler (Özpehlivan, 2018: 45).

İş tatmininin doğasını ve nedenlerini incelemeye yönelik sistematik girişimlerin başlangıcı 1930'ları bulur. Mayo ve arkadaşlarının 1920'lerin sonunda başlattığı Hawthorne araştırmaları, belirli faktörlerin üretkenlik üzerindeki etkilerinin araştırılması olarak başlamıştır. Ancak, çalışanların iş ile ilgili kararlarının işe verdikleri tepkileri etkilediğini keşfedilince çalışmanın vurgusu "tutumlar"a dönüşmüştür.

İlk temel iş tatmini araştırması, 1935'te Hoppock tarafından yayınlanmıştır. Örneklemini küçük bir kasabadaki çalışan yetişkinler ve çeşitli topluluklardan seçilmiş 500 öğretmenin oluşturduğu bu çalışmada yorgunluk, monotonluk, çalışma koşulları, gözetim ve başarı algısı gibi iş tatminini etkileyebilecek pek çok faktöre yer verilmiştir. Ancak buna kıyasla Hawthorne araştırmalarının, konu ile ilgili gelecek çalışmalarda daha etkin bir temel olduğu söylenebilir (Baycan, 1982: 2). Bu çalışmalar, çalışanların ücret dışındaki amaçlar için de çaba gösterebileceği konusunda, araştırmacılara ışık tutmuştur. Davranış ve performans arasındaki ilişki ile farklı duygu durumlarının ve tutumların sorgulanmasına neden olan (Vuran, 2019:70) Hawthorne çalışmalarının önemli sonuçlarından biri de çalışan memnuniyeti ve verimliliğinin belirlenmesinde yönetici ve çalışma grubunun önemine yapılan vurgu olmuştur.

1959'da Herzberg, Mausner ve Snyderman, "Motivation to Work" isimli bir kitap yayımlayarak, dikkati işin kendisine yeniden odaklayan yeni bir eğilim başlatmışlardır. Bu yeni eğilim, işle ilgili gerçek tatminin, ancak bireylere zihinsel olarak büyümelerini sağlamak için yeterli sorumluluk vererek sağlanabileceğini öne sürmektedir.

Genel olarak, iş tatmini üzerinde etken olan faktörlerle ilgili üç büyük düşünce okulu tanımlanabilir:

- Fiziksel-Ekonomik Okul, işin fiziksel düzenlemesinin, fiziksel çalışma koşullarının ve ücretin rolünü vurgulamıştır. Başlıca temsilcileri Taylor ve İngiliz

Endüstriyel Sağlık Araştırma Kurulu ile 1920'lerin Amerikalı araştırmacılarının çoğudur.

- Sosyal (İnsan İlişkileri) okulu, 1930'larda ortaya çıkmış, iyi denetimin, uyumlu çalışma gruplarının ve dostane çalışan-yönetim ilişkilerinin rolünü vurgulamıştır. Temsilcileri Hawthorne araştırmacıları ve daha yeni endüstri sosyologlarıdır.
- Çağdaş İşin Kendisi (Büyüme) Okulu, beceri, etkinlik ve sorumlulukta büyüme yoluyla memnuniyetin elde edilmesini vurgulamıştır (Baycan, 1982: 2-4).

4.3. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar

İş tatmini ile ilgili literatür incelendiğinde konunun genellikle motivasyon konusundaki kapsam ve süreç kuramlarına dayanılarak incelendiği görülmektedir. Her iki değişkenin karşılıklı etkileşim içerisinde olduğunu belirleyen çalışmalarda tatmin olmuş bir çalışanın motive olmaya müsait durumda olduğu ve tutumunu değiştirebileceği, benzer şekilde motive olmuş bir çalışanın da harcayacağı emek karşılığında memnuniyet duyabileceği sonucuna varılmıştır. Hatta, motivasyonun bireylerin tatmine erişme süreçleri olarak tarif edilmesi, yani motivasyonun son safhasının tatmin olduğunun söylenmesi de mümkündür. İki kavram benzer olarak görülse de tatminin geçmişteki olayların bir sonucu, motivasyonun geleceğe yönelik beklentilerin bir sonucu olduğu vurgusu aradaki ayrımı göstermektedir. Motivasyon, davranışı harekete geçiren bir süreçken; iş tatmini, işle ilgili düşüncelerin duygusal karşılığıdır (Karaalioglu, 2019: 76-77).

Literatürde motivasyon kuramları olarak adlandırılan ancak iş tatminini de açıkladığı düşünülen kuramlar iki grup altında toplanmıştır: Kapsam kuramları ve süreç kuramları.

4.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları

Kişinin içinde bulunan ve onun belirli bir şekilde davranmasına neden olan faktörleri tespit etmeye yönelik kuramlardır. Bu faktörler anlaşıldığında, bunlar kullanılarak çalışanların istenen şekilde davranmaları sağlanabileceği varsayımına dayanır (Koçel, 2010: 622-623). Kapsam kuramları ile ilgili ayırıcı nokta bunların iş tatmini oluşumunda etkili olan faktörlerden bireyin içinde ve kendisi ile ilgili olanların üzerinde durulmuş olmasıdır. Bireyin işinden tatmin olması için temel olarak nelere ihtiyaç olduğu, buna hangi tür güdülerin en fazla etki ettiği konularına odaklanılmıştır (Özpehlivan, 2018: 46). Bu kuramlar kısaca şöyle açıklanabilir:

- *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*: insanları belirli bir yönde davranmaya iten arzu ve korkuları ile birlikte ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre sınıflanabilir ve yine bu sıraya uygun olarak tatmin edilirse bir üst sıradaki ihtiyaç motivasyon kaynağı haline gelir.
- *Alderfer'in ERG Yaklaşımı Kuramı*: İnsan ihtiyaçlarını başka bir üçlü sınıflandırmaya (varolma, ilişki kurma, gelişme ihtiyaçları) tabi tutmuştur.
- *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı*: Motivasyon ile ilgili iki tip faktör tanımlamıştır. Bunlardan hijyen faktörler (ücret, güvenlik vb.) olarak isim verdiği faktörlerin varlığı motivasyon için gerek koşuldur ancak yeter koşul değildir. Motivasyonun sağlanması için ayrıca motive edici faktörler (statü, sorumluluk vb) diye isimlendirdiği unsurların varlığı şarttır
- *McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı*: Kişiyi motive eden temel faktörlerin toplanabileceği üç başlık vardır: ilişki kurma, güç kazanma ve başarma ihtiyaçları.

4.3.2. Süreç Kuramları

Bu kuramlar, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildiğini açıklamaya çalışır. Kişinin bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanır sorusuna odaklanılmıştır. Bunu da kişinin gereksinimleri gibi içsel faktörler kadar dışsal faktörlerin de etkilediğini öne sürülmüştür (Koçel, 2010: 628). Bu kuramlar kısaca şöyle açıklanabilir:

- *Bekleyiş Kuramları*: Vroom ve Lawler-Porter modellerinin temelinde şu varsayım bulunur: Kişinin belirli bir davranış göstermesi, o davranış sonucu elde edeceği ödülü arzulama derecesine ve algıladığı ödülü alma olasılığına (bekleyiş) bağlıdır.
- *Eşitlik Kuramı*: Adams'ın kuramına göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, kendisinin ve diğerlerinin harcadığı çaba ve elde ettiği sonuç karşılaştırması üzerinden ortaya çıkan eşitlik hissine bağlıdır. Girdi-çıkıtı ilişkisi dengede değilse, bireyler gereğinden fazla ödüllendirilme, suçluluk duygusu veya yetersiz ödüllendirilmekten kaynaklanan kızgınlık nedeniyle iş tatmini ile ilgili sıkıntı yaşayabilirler (Singh & Loncar, 2010: 473).
- *Amaç Kuramı*: Locke'un kuramına göre kişinin motivasyon ve performansını, kendisi için belirlediği amacın zorluk- ulaşılabilirlik derecesi belirler.

Ancak kişisel özellikler nedeniyle ortaya çıkan farklılıklar motivasyon kuramları ile iş tatminini açıklamaya yetmediğinden kavramın daha doğru olarak açıklanabilmesi için

iş tatmini kuramlarının da ortaya konulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bireyin ruhsal durumu ve iş tatmini arasındaki ilişki nedeniyle motivasyon kuramlarına ek olarak iş özellikleri kuramı, kişilik ve temel benlik değerlendirme kuramları ve etkileyen aralığı kuramı da iş tatmini ile ilişkili olarak ele alınmıştır (Vuran, 2019: 72, Yaşın, 2016: 13-21).

4.3.3. İş Özellikleri Kuramı

Bu kuram, ilk defa Taylor'ın dikkat çektiği iş tasarımları ile ilgili düşüncelere dayanılarak Hackman ve Oldham tarafından ortaya konulmuş ve iş tatmini üzerinde etkisi olan unsurlara odaklanan kuramdır. Kuram, 1950'li yıllardan itibaren görülmeye başlanan iş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmalarının çalışanlar üzerindeki etkisi üzerinde yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. İşin özellikleri ile bireyin işe karşı tepkisi arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışmaktadır. Buna göre herhangi bir işin beş farklı temel boyutundan söz edilebilir. Çalışması sırasında bu boyutlar ile karşılaşan birey, her bir boyut için psikolojik sonuçlar elde eder. Bu sonuçlar, "*işi ile ilgili hissedilen anlamlılık*", "*iş çıktıları ile ilgili hissedilen sorumluluk*" ve "*iş faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin bilgi*"dir. Üç psikolojik sonucun bir veya birkaçının elde edilmemesi halinde kişinin motivasyon ve iş tatmininde zayıflama görülebilir. Bahsi geçen beş boyut ise bu psikolojik sonuçların oluşması için teşvik edici rolü oynar. Bu boyutlar, önem sırasına göre şöyledir:

a) Beceri çeşitliliği

İşin, iş görenin muhtelif becerilerini kullanılmasına imkân verme derecesidir. Kişinin kendi yetenek ve becerilerini iş için ne kadar kullanabildiği veya değişik görevler mi yoksa aynı işleri tekraren mi yaptığı önemlidir. İşinin özellikleri sayesinde kendi beceri ve yeteneklerini sınavabilecek ortamı bulabilmek, işi kişi için daha anlamlı bir hale getirir.

b) Görev kimliği

İşin, "bütün" ve tanımlanabilir bir iş parçasının tamamlanmasını gerektirme derecesidir. Bir işi baştan sona somut bir çıktı elde edecek şekilde yapmak gibi örneklendirilebilir. Çalışanın tam olarak ne yapacağı ve yapacağı şeyin aşamaları net olarak bilip bilmediği önemlidir.

c) *Görevin önemi*

İşin ister doğrudan örgüt içinde ister dış çevrede olsun, diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesidir. Bu unsur, bireyin işini anlamlandırmasında etkilidir.

d) *Özerklik*

İşin, planlayan ve gerçekleştirirken kullanılacak prosedürleri belirleyen çalışana özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesidir. Çalışanın başkasından yönlendirme almadan işini yapabilmesi ile ilgilidir. Çalışan yaptığı işin her adımında amirinden gelecek bir yönergeye ihtiyaç duyuyorsa bu işle ilgili olarak özerklik durumunun az olduğu söylenebilecektir.

e) *Geribildirim*

İşin gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştirirken, çalışanın performansının etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi edinme derecesidir (Hackman & Oldham, 1974: 9; Yaşın, 2016: 22).

Bunlara ek olarak, işleri ve çalışanların onlara tepkilerini anlamada yardımcı olduğu tespit edilen iki boyut daha vardır:

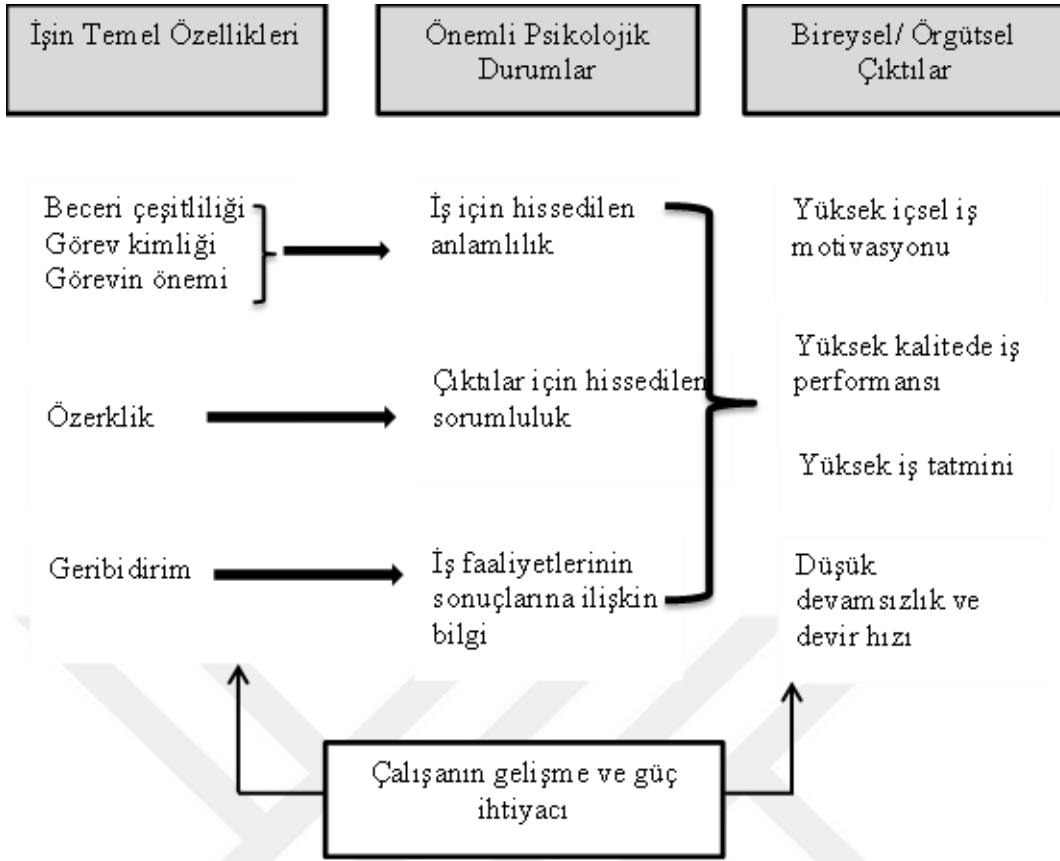
- *Yönetici ve İş Arkadaşlarından Geri Bildirim*

Çalışanın, performansı hakkında amirinden veya iş arkadaşlarından net bilgi alma derecesidir (Bu boyut, işin kendisinin bir özelliği değildir).

- *Başkalarıyla İlişkiler*

İşin, çalışanın gerekli faaliyetleri gerçekleştirirken diğer insanlarla yakın çalışmasını gerektirme derecesidir (diğer örgüt üyeleriyle ve dış örgütsel müşteriler ile ilişkiler dâhil).

Kuramın görsel ifadesi Şekil 4.1’de yer almaktadır.



Şekil 4.1: İş Özellikleri Kuramı

Kaynak: Hackman & Oldham, 1975: 161.

4.3.4. Temel Benlik Değerlendirmesi (TBD) Kuramı

Bireylerin kendilerine, diğerlerine ve bulunduğu ortama ilişkin, temel değerlendirmeleri olarak tanımlanan temel benlik değerlendirmesinin (TBD) iş tatminini açıklamada önemli bir yere sahip olduğu; hatta çalışanların iş ile ilgili bireysel davranışlarını ve iş sonuçlarını tahmin etmede, diğer değişkenlere göre daha güçlü bir belirteç olduğu da iddia edilmektedir. Kendilerini olumlu olarak değerlendiren ya da öz benlik değerlendirme algısı yüksek olan çalışanların, iş tatminlerinin ve görev/ iş performanslarının görece daha yüksek olduğu ve olağandışı durumlarla başa çıkmada daha başarılı oldukları araştırmalarla da desteklenmiştir

Judge, Locke ve Durham'ın 1998'de tarihli çalışmasında TBD bireylerin kendileri, başkaları ve dünya ile ilgili başlıca değerlendirmeleri olarak tanımlanmıştır. TBD'nin bileşenleri ise şunlardır:

- *Öz saygı (self-esteem)*: bireyin kendini yetenekli, önemli ve değerli olarak algılama derecesi.

- *Genel öz yeterlilik (generalized self-efficacy)*: kişinin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklerine olan inancı.
- *Nevrotiklik (neuroticism)*: Kişinin kendini genel olarak olumsuz görmesi ya da korku, endişe ve depresyonda hissetmesi
- *Denetim odağı (focus of control)*: İnsanlar, iç veya dış denetim odaklı olabilir. İç denetim odaklı kişiler, çevresinde ortaya çıkan durumları kendi davranışlarının sonucu olarak değerlendirirken; dış denetim odaklı olanlar, olayların ya da hayattaki bazı ödüllerin kendileri dışındaki şans, kader vb. faktörlerin bir sonucu olduğuna inanırlar (Judge vd., 1998: 17-19; Gürbüz, Erkuş & Sığrı, 2010:70).

4.3.5. Etkileyen Aralığı Kuramı

Locke tarafından 1976'da ileri sürülen bu kurama göre iş tatmini detaylı bir algı, etkileniş ve değerlendirme süreci olarak görülmelidir. Buna göre bireyin bir bütün olarak işi üzerine değerlendirme yapmasında bir takım alt süreçler etkili olmaktadır. Bireyler bilinçdışı olarak işlerinde karşılaştıkları her durumun, her görevin ve her çıktının bir değerlendirmesini yapmaktadırlar. Bu değerlendirme, bireyin duygusal altyapısı, içinde bulunduğu durum, amaçları, değerleri ve standartları arasında kurduğu otomatik bir ilişki şeklinde olmaktadır. Değerlendirme, içinde bulunulan örgütsel bağlamdan da etkilenir ve iş tatmini ya da tatminsizliği olarak sonuçlanır. İş tatminini sağlayan en önemli değerler ve koşullar ise şunlardır:

- Bireyin başarılı uyum sağlayabildiği ve kendisini zihinsel olarak geliştirmesine imkân tanıyan işi,
- İşin kendisine duyulan kişisel ilgi,
- İşin fiziksel olarak yorucu olmaması,
- Bilgilendirici, adil, beklentilerle uyumlu performans ödülleri,
- Fiziksel ihtiyaçlar ile uyumlu ve hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak çalışma koşulları,
- Yüksek özgüven,
- Cazip iş, ücret, terfi gibi değerleri elde etmesinde yardımcı olacak alt yapı ve çalışanlar. (Bu altyapı ve çalışanlar aynı zamanda bireyin değerlerine yakın değerleri benimsemiş olmalıdırlar. Bu durumda çalışan rol karmaşası ve rol belirsizliği gibi durumlar tecrübe etmeyecektir) (Yaşın, 2016: 13-14).

4.3.6. İş Kapsamı Kuramı (Vitamin Modeli)

Warr'ın ortaya koyduğu bu modele göre iş tatminini etkileyen on etken şunlardır: kişisel kontrol olanağı, beceri kullanım olanağı, dışsal olarak yaratılan amaçlar, çeşitlilik, çevresel koşulların uygunluğu, ücret, fiziksel güvenlik, destekleyici gözetim, bireyler arası etkileşim olanağı ve sosyal konumun değeri.

Bu etkenler, iş tatmini açısından psikolojik vitamin olarak düşünülebilir, yani bazılarının fazla olmasında sakınca yokken (ücret, güvenlik, gözetim, sosyal konum), bazılarının yüksek olması zararlı olabilir (diğer altı etken) (Ülker, 2006: 177).

4.4. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini, çalışanın işe karşı genel tutumu olarak tanımlandığına göre işe karşı pozitif tutumu oluşturan faktörler, iş tatminini oluşturan etmenler olarak kabul edilebilir. Ancak tutumsal bir değişken olsa da bu tutum - davranış ilişkisinin basit, doğrudan ve evrensel olamayacağı açıktır (Rai & Sinha, 2002: 555). Çünkü iş tatmini, bir çalışana, değişik nitelikte ve çok sayıda etmenin etkilemesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir durumdur. Bu nedenle de tek değişkenle çalışanın iş tatmini seviyesi açıklanamaz. Bu yüzden iş tatmini çok boyutludur ve bir takım karmaşık örgütsel ve bireysel sonuçla birlikte değerlendirilir (Özpehlivan, 2018:58).

Bir örgütte bulunan bireylerin hepsini tatmin etmek mümkün olmasa da tatmin olmaya veya tatminsizliğe neden olan unsurları bilmek önemlidir (Kayabaşı, 2019: 62). Yapılan çalışmalarda iş tatmininin boyutlarından söz edildiğinde sıklıkla, **işin niteliği, yönetici, yönetim politikası, çalışma arkadaşları, ücret** kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (Eroğluer, 2011:124, Rai & Sinha, 2002: 555).

Bu boyutları yakından incelediğimizde örneğin, terfinin kişinin maddi geliri ve statüsünü yükseltmesi, aldığı sorumluluk ve sosyal saygınlığını artırması nedeniyle iş tatmini artırdığı söylenebilir. Öte yandan farklı sosyal sınıflar ve beceri seviyelerindeki kişilerin terfi boyutuna atfettiği önemi birbirinden farklıdır. Yönetici pozisyonunda, işi için yüksek beceri gösterenler için önemli olan terfi olanakları; düşük beceri isteyen işlerde çalışanlar için daha az önem taşır. Benzer şekilde artan deneyim ile birlikte yapılan iş rutinleşiyor ise, mevcut yetki ve sorumluluklar bireyi tatmin edemez hale gelir ve daha iyi koşullara ulaşmak için aracı olarak görülen terfi daha da önemli hale gelir. Ancak herkesin terfi istediğini söylemek de doğru değildir. Terfi ile birlikte

artacak yetki ve sorumluluk ve dolayısı ile gerilim bazı bireyler için cazip olmayabilir. (Kayabaşı, 2019: 62)

Araştırmalara göre *işin niteliği* bireylerin iş tatmini düzeylerini önemli ölçüde etkiler. Yukarıda bahsedilen Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği iş özellikleri kuramında anlatılan işin beş temel boyutu (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim) işin anlamlılığını etkiler. Görev kapsam ve içeriğinin genişletilmesi iş tatminini artırır. Bu nedenler iş çeşitliliği ve rotasyon uygulamalarının da tatmini artırdığı var sayılmaktadır. Ayrıca kişilerin “ilgi çekici” olarak nitelendirdikleri işlerde ve özerklik sahibi oldukları işlerde başarı kazanma ve bağımsız hareket etme vb. ihtiyaçlarını daha yüksek düzeyde karşılayabildikleri söylenebilir. Sürekli kontrol altında olmak, nasıl çalışacağına kendisi karar verememek, işin esnekliğinin çok düşük olması tatmini düzeyini azaltan hususlardır. İş çeşitliliği, yaratıcılık ya da özel yetenek gerektiren zor hedefler içermesi ya da içeriğindeki zorluklar ise çalışan başarılı olursa yüksek tatmin başarısız olursa ağır tatminsizlik sebebidir. Ayrıca, işin toplumdaki algısı ve sosyal statüsü de iş tatmini ile paralellik göstermektedir (Hackman & Oldham, 1974, Kayabaşı, 2019: 56).

Yöneticiler, iş arkadaşları ve çalışan arasındaki *iletişim* kalitesi, kişilerin iş tatmini düzeyini etkiler. İletişim, hem içinde buldukları örgütün yapısı, örgütsel kararların nedenleri, strateji, hedef ve planları vb. konularda bilgi sahibi olmaları açısından hem de sosyal etkileşim ihtiyacının karşılanması açısından çalışan mutluluğunun önemli bir unsurudur. Zamanlarının büyük kısmını işte geçiren insanlar için işyerini çekici kılan unsurlardan birinin ekip iletişimi olduğu açıktır. Bireyin sosyalleşme ihtiyacı açısından bakıldığında *iş arkadaşları* ile ilişkisinin de tatmin açısından kritik olduğu söylenebilir. İş arkadaşları ile dost olma ya da iş dışında da vakit geçirmek şart olmasa da her çalışan, hedef, amaç ve fikirlerde ortaklık sağlayabildiği insanlarla çalışmayı tercih eder. İşini sevmediği halde dostlarıyla aynı mekân ve zamanı paylaşmaktan duyduğu mutluluk nedeni ile iş tatmini düşük olmayan çalışanlar olabildiği gibi kendisini ait hissedeceği, benzer bilinç düzeyine sahip üyelerden oluşan, iş birliği ve dayanışma gösteren bir ekibi bulunmayan ya da yalnız çalışan bireylerde tatmin düzeyi düşük olabilmektedir.

Ücret, iş tatmininin en önemli boyutudur. Ücretin yeterliliği, beklentileri, temel ya da saygınlık gibi üst düzey ihtiyaçları karşılayabilme düzeyi, ücretlerin dağıtımındaki eşitlik ve ücretlendirmenin performansa dayalı yapılması da tatmin açısından kritik

önem taşır. Bunun gibi ek kazanç imkanları da önemli ve tatmini artıracak bir faktör olarak görülse de ücret kadar etkili değildir. Ödüller ise ödüllendirme sisteminden beklenen adalet ve performansa dayalı dağıtılmasının gerekliliği açısından ücrete benzemektedir. Bunun yanı sıra sözel olarak da takdir edilme, başarının fark edilmesi, tanınma, övülme vb. beklentilerin karşılanması da iş tatminini artıran durumlardandır.

Araştırmalara göre, **yönetim** şekli çeşitli boyutları ile bireylerin iş tatmini düzeylerini etkiler. Yöneticinin tarzı, düşünceli olup olmadığı, bireysel ilişkilerde ne kadar sıcak davrandığı, güvenilirlik düzeyi, uyandırdığı samimiyet hissi bu boyutlardan bazılarıdır. Yöneticinin davranış şekli, çalışanın karşılaştığı sorunlarla ilgili yaklaşımını da etkiler, yöneticilere ulaşabileceğini düşünen çalışanlar sorunları dile getirip destek almak konusunda daha rahat davranır. Ayrıca yönetimin dürüst ve adil olduğu algısı çalışanın örgüte olan güvenini artırır. Yönetimin yaratacağı demokratik ve katılımcı örgüt iklimi iş tatmini ile birlikte performans ve örgütsel bağlılık üzerinde de olumlu etki yapar.

Çalışma koşulları ve **prosedürler** de iş tatmini üzerinde etkisi tespit edilmiş konulardır. Psiko-sosyal ve ekonomik şartların yanında fiziki çalışma koşulları başlığı altında yer alan çalışma ortamı ile ilgili hijyen, ısı, havalandırma, gürültü, aydınlatma ekipman yeterliliği, çalışma/ dinlenme süreleri ve bunlardaki esneklik gibi unsurlar kişilerin hem iş tatminini hem verimliliğini etkiler. Yönetimin, çalışma koşullarını geliştirecek uygulamaları araştırıp devreye sokması çalışanlarda, örgüt tarafından kendilerine değer verildiği hissi uyandırması boyutu ile de tatmin düzeyini etkiler.

Bu çok boyutlu ve çeşitli unsurların literatürde yer alan çeşitli sınıflamaları Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: İş Tatmini Boyutlarının Literatüre Göre Sınıflandırılması

Weiss, Davis & England (1967)	Smith, Kendall ve Hulin (1969)	Hackman ve Oldham (1974)	Spector (1985)
Yönetici- Teknik	Yönetim		Yönetim
Yönetici- İnsan ilişkileri			
Değişiklik			
Sorumluluk			
Fayda Sağlama			Yan ödemeler
Yönetme			
Yeteneklerden Faydalanma		Beceri çeşitliliği	
Ahlaki değerler			
Terfi	Terfi		Yükselme
Yaratıcılık			
Takdir edilme		İşten geri bildirim	Şartlı ödüller
		Yönetici ve iş arkadaşlarından geri bildirim	
Gerçekleştirilen			
Bağımsızlık		Özerklik	
Çalışma koşulları	İşin kendisi		İşin doğası
Güven- İşte devamlılık			
Ücret	Ücret		Ücret
Başarma			
Örgüt politikaları			İdare usulleri
Sosyal statü		Görev önemi	
İş arkadaşları	İş arkadaşları	Başkaları ile	İş arkadaşları
		Görev kimliği	
			İletişim

Kaynak: Özpehlivan, 2018:58'den uyarlanmıştır.

4.5. İçsel ve Dışsal Faktörler

"İçsel" ve "Dışsal" terimleri, uzun zamandır iş tatmini literatüründe kullanılmaktadır. Bu terimleri kullanarak, iş tatmini ve iş tatminsizliğinden sorumlu olan genel faktörleri ayırt etmek mümkündür. Bununla birlikte, içsel ve dışsal faktörlerin tanımları ve sınıflandırmaları açısından yazarlar arasında farklılıklar vardır. Örneğin, 1969'da Saleh ve Grygier, içsel faktörleri "işin gerçek performansı ile doğrudan ilişkili olanlar" ve dışsal faktörler "işin yapıldığı ortamla ilgili olanlar" olarak tanımlamıştır. 1972'de Deci, içsel ödülleri "kişinin kendisinin aracılık ettiği" ve dışsal ödülleri "çalışanın kendisinden başka birinin aracılık ettiği" olarak tanımlamıştır. 1971'de Slocum, içsel ödüllerin daha yüksek dereceli ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkili olduğunu, öte yandan ücret, terfi ve güvenlik gibi dışsal ödüllerin genellikle daha düşük düzey ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkilendirildiğini öne sürmüştür. Wernimont ise 1972'de, "tüm içsel faktörler içsel duygulardır, dışsal faktörler ise dışsal durumlardır" demiştir (Dyer & Parker, 1975: 455).

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar dikkate alındığında kısaca şu söylenebilir: içsel faktörler, kişisel davranışlar gibi çalışanın bireysel özellikleri ile alakalı iken, dışsal faktörler genellikle duruma bağlı ve değişken, kişinin içinde bulunduğu iş ortamı ile bağlantılı çevresel faktörlerden meydana gelmektedir. Dışsal faktörlerle bağlantılı kuramlar genellikle iktisatçılar tarafından ortaya konulup ve özel bir terminoloji ve varsayımlar içerirken, içsel faktörler daha çok diğer sosyal bilim alanları ile ilgilidir (Özpehlivan, 2019: 48).

Literatürde bulunan genel bulgular, zihinsel olarak zorlayıcı çalışma, adil ödüller, destekleyici çalışma koşulları, destekleyici meslektaşlar ve kişilik-iş uyumu gibi değişkenlerin iş tatminine olumlu katkılar yaptığını göstermektedir (Rai & Sinha, 2002: 555). Bunlardan, yeteneklerini ve yaratıcılığını kullanma imkânı, yetki ve sorumluluk almak, örgütün değerleri ile kendi değerlerinin uyuşması vb. "içsel"; ücret, terfi olanakları, işletme politikaları ve uygulamaları, çalışma koşulları, teknik yardım, iş arkadaşları ile ilişkiler vb. "dışsal" faktörler olarak düşünülebilir.

İş tatminini ekonomi temelli bir bakış açısı ile değerlendiren ve işi bir tüketim malı olarak gören bazı araştırmacılar, iş kalitesine yönelik talebi, gönüllü devir hızı ile kavramsallaştırır. Bu yaklaşıma göre, iş tatmininde önemli rolü "servet" oynar. Daha zengin çalışanların işler konusunda daha seçici olması ve devir oranlarının daha düşük olması beklenir. Öte yandan, beklenti odaklı yaklaşımı benimseyen araştırmacılar ise

bireysel başa çıkma stratejilerine ve istek seviyelerine odaklanır. Bu yaklaşımda, karşılıklılık, kabullenme ve beceri geliştirme iş tatmini için ön koşullar olarak ortaya konur. Diğer bir yaklaşım da iş tatmininin örgütsel belirleyicilerine, yani yüksek derecede özerklik ve çoklu görev ile karakterize edilen zenginleştirilmiş bir iş tasarımına odaklanan araştırmacıların yaklaşımıdır. Bu odakla yapılan çalışmalarda, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme ile tanımlanan modern iş tasarımlarının iş memnuniyetini artırdığı varsayımı desteklenmiştir. Bunlara ek olarak, ekonomik ve sivil özgürlükler gibi çalışanın harcadığı çaba ve işyerinden duyduğu gurur ile pozitif olarak ilişkili olan makroekonomik ve sosyolojik değişkenler ile ilgili çalışmalar da mevcuttur. (Matiaske & Grözinger, 2011: 6-7).

Anlaşıldığı üzere, iş tatmini ile ilgili olarak incelenen pek çok faktör çeşitli sınıflamalara tabi tutulmuştur. Bu sınıflamalardan en temel olanı şu üçlü sınıflamadır:

- İşin kendisi- işin nasıl tasarlandığı
- İş ortamı- işin dışında kalan ancak genel işin durumunu etkileyen boyutlar
- Bireysel (kişisel) özellikler- yaş, cinsiyet, görev süresi veya kişilik (Butler, 1990: 112).

İş tatmini üzerindeki en dikkate değer durumsal etki, genellikle "işsel iş özellikleri" olarak adlandırılan işin yapısı ya da doğasıdır. İş tatminini etkileyen tüm önemli faktörler arasında, işin kendisinin (yani işin zorlayıcılığı, özerklik, çeşitlilik ve kapsamı) olduğu araştırmalar ile ortaya konmuştur. Dolayısıyla işin doğası, insanların işlerinden memnun olmalarına neyin sebep olduğunu anlamak için, odaklanılması gereken ilk unsurdur. Muhtelif zaman yönelimi, örgüt ve iş türü için yapılan çeşitli araştırma çalışmalarında, çalışanlardan denetim, ücret, terfi fırsatları, iş arkadaşları gibi işlerinin farklı yönlerini değerlendirmeleri istendiğinde, işin yapısı genellikle en önemli faktör olarak belirtilmiştir. Bu, iyi tasarlanmış tazminat programlarının veya etkili denetimin önemsiz olduğu anlamına gelmez ama işin olabildiğince ilginç ve zorlayıcı olmasını sağlayarak iş tatminini etkilemek için pek çok fırsat bulunabileceğini göstermektedir. Ancak bu durumun yönetici ve çalışanlar arasındaki algı farklılıkları nedeniyle etkin kullanılmadığı da söylenebilir. Nitekim, Kovach'ın 1995'te yaptığı iş özelliklerinin önemini inceleyen bir çalışmada, çalışanlar "ilgi çekici iş"i en önemli iş özelliği olarak ilk sıraya, "iyi ücret"i ise beşinci sıraya koyarken, yöneticilerin çalışanların istediğini düşündükleri sıralamada, iyi ücret ilk sırada, "ilgi çekici iş" beşinci sırada yer almıştır.

Kültürün veya ülkenin çalışan tutumları ve iş tatmini üzerindeki etkileri ile ilgili, çok olmamakla birlikte artan sayıda araştırma yapılmaktadır. Bu konuda en çok başvurulan kültürler arası çalışma Hofstede'nin kültürlerarası farklılıkların dört boyutunu² belirlediği çalışmasıdır. Dört boyut, çalışan tutumlarındaki kültürler arası farklılıkları anlamak için yararlı bir çerçeve olmuştur. Daha yeni analizler, ülkenin/ kültürün, işe karşı olan tutumu belirlemede işin kendisi kadar güçlü bir faktör olduğunu göstermiştir. Kültürün önemi, ülkeden ülkeye çalışanların nasıl görüldüğü ve değerlendirildiği konusunda da etkin bir faktör olarak belirlenmiştir. Ülkeler sistematik olarak çalışanları ne kadar araçsal ne kadar insani değerlendirdiklerine göre farklılık göstermektedirler. Bu da kültürün, çalışanların işe karşı tutumu ve dolayısı ile iş tatminini etkileyen bir unsur olduğunu göstermektedir.

Çeşitli yenilikçi araştırmalar, kişinin yaradılışının da iş tatmini üzerindeki etkileri olduğunu göstermiştir. Straw ve Ross'un 1985'te yaptığı bu alandaki ilk çalışmalardan birinde, kişinin iş tatmini skorlarının zaman içinde istikrarlı olduğunu, hatta kişi iş veya işletme değiştirdiğinde fazla değişkenlik göstermediğini ortaya koymuştur. Staw, Bell, ve Clausen'in 1986 da yaptığı bir başka konu ile ilgili çalışmada da çocukluk mizacının 40 yıl sonra bile yetişkin iş doyumu ile istatistiksel olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Aynı ayrı yetiştirilmiş tek yumurta ikizlerinin iş tatmininin istatistiksel olarak benzer olduğunu gösteren çalışmalar dahi mevcuttur. Bu çalışmalar eleştiri olsa da çalışanlar arasındaki iş tatmini farklılıklarının kısmen yaradılış veya kişilik farklılıklardan kaynaklanabileceğini gösteren kanıtlar ortaya konmuştur. Ancak yaradılışın iş tatminini tam olarak nasıl etkilediği konusu henüz net değildir. Bu nedenle araştırmacılar, iş tatmininin mizaçsal nedenlerinin altında yatan psikolojik süreçleri keşfetmeye çalışmaktadır. Örneğin Weiss ve Cropanzano (1996), mizacın işyerindeki duygusal açıdan önemli deneyimleri, bu deneyimlerin de iş tatmini etkileyebileceğini söyler. Benzer şekilde Judge vd. (1998) mizaç ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için teorik modeller geliştirmişler, kilit bir kişilik özelliği olan temel öz değerlendirmenin, çalışanın iş tatmini ile istatistiksel olarak

²Hofstede'nin kültürlerarası farklılık boyutları: (1) bireycilik-kolektivizm; (2) risk alma/belirsizlikten kaçınma; (3) güç mesafesi veya gücün eşitsiz olarak dağıtılma derecesi ve (4) daha yakın zamanda başarı yönelimi olarak adlandırılan erilik/ dişillik (Türker & Karadağ, 2019: 276).

ilişkili olduğunu; bunun temel nedenlerinden birinin de işin kendisi ile ilgili algı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle, iş tatmini ile ilgili en önemli durumsal faktörün (işin kendisi), iş tatmininde en belirleyici kişilik özelliği olduğu söylenebilecek öz değerlendirme ile bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kanıtlar, dışadönüklük ve vicdanlılık gibi bazı diğer kişilik özelliklerinin de iş tatminini etkileyebileceğini göstermektedir. Bu çeşitli araştırma bulguları, eğilim veya kişilik ile iş tatmini arasında aslında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Saari & Judge, 2004: 395-398).

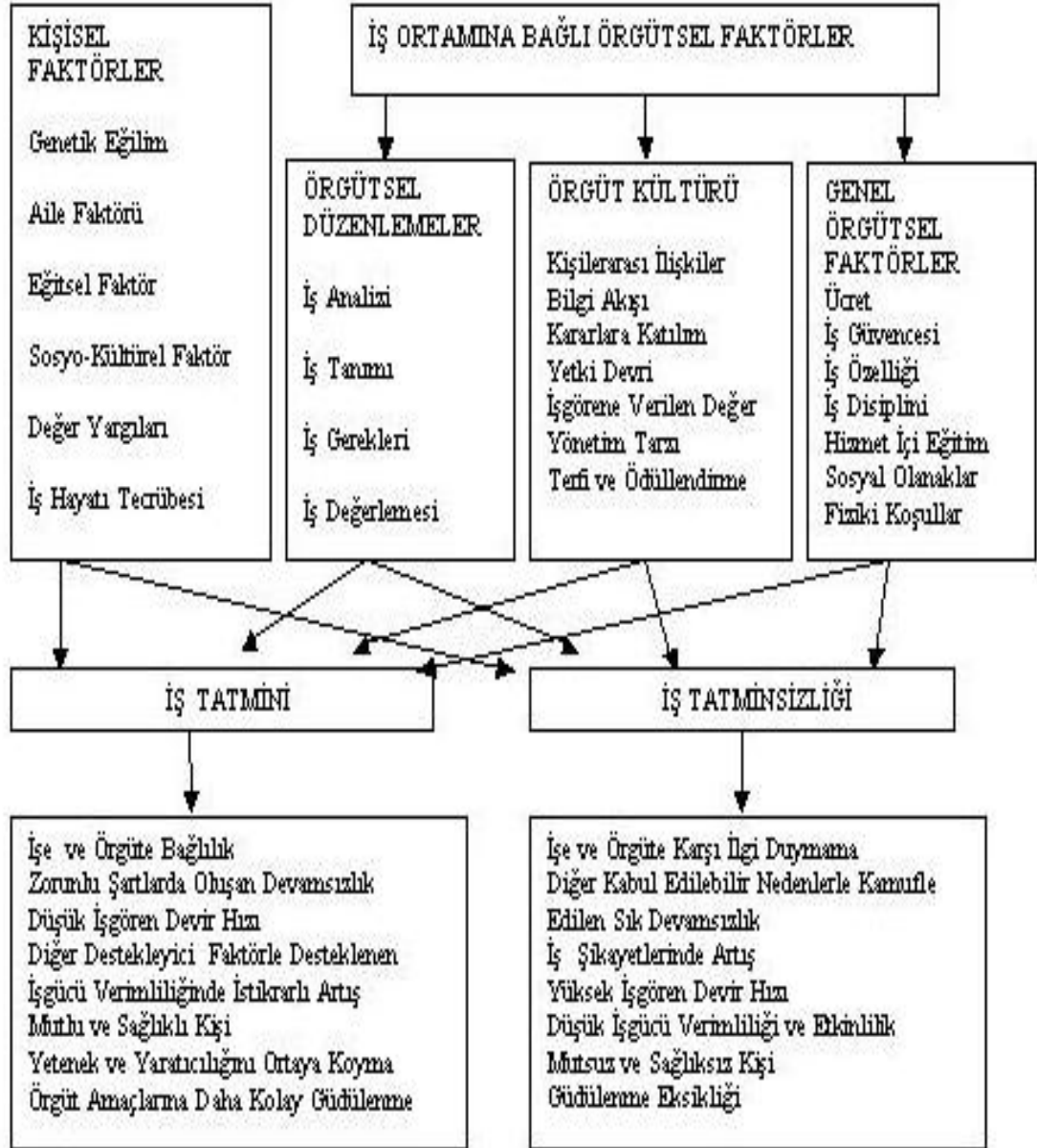
Bugüne kadar yapılan çalışmalar ışığında iş tatmini etkileyen faktörün bir diğer sınıflanma şekli de şöyledir:

- *Bireysel faktörler:* Kişilik, eğitim, zekâ/ yetenek, yaş, medeni durum, cinsiyet, işe uyum vb.
- *Sosyal Faktörler:* İş arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması ve normlar, etkileşim fırsatları ve biçimsel olmayan gruplar.
- *Kültürel Faktörler:* Tutum, inanç ve değerler.
- *Örgütsel Faktörler:* Ücret, işin özellikleri, yapı ve işletme hacmi, biçimsel yapı, çalışan politikaları, prosedürler, çalışan ilişkileri, kurumsal yapı, teknoloji ve iş organizasyonu, yönetici ve liderlik, yönetim sistem türleri ve çalışma koşulları, terfi imkanları.
- *Çevresel Faktörler:* Ekonomik, sosyal, teknik, idari ve yasal etkilerdir (Özpehlivan, 2018: 48-57; Şevik, 2019: 97-102; Topaloğlu, 2019: 105-111; Tetik vd., 2008: 3-5).

Bu faktörler ile ilgili yapılan muhtelif çalışmaların sonuçlarından örnek vermek gerekirse, Herzberg yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi U şeklinde bir eğri olarak tanımlar. Buna göre, genç ve tecrübesiz çalışanların iş tatminleri yüksektir ancak bu durumun özellikle 30'lu yaşlara doğru değişir ve tatmin azalır. İleriki yaşlarda yeniden yükselen iş tatmininin ise tecrübe ile birlikte gelişme gösteren beceri ve yetkinlik, iş koşullarına uyumun artması, maaş ve ödüllerin artması vb. unsurlar ile bağlantılı olduğu düşünülebilir. Benzer şekilde çalışma sürelerinin artmasının da işe verilen emek ve zaman karşılığı örgütten alınan maaş, ödül, pozisyon vb.deki yükselme nedeniyle iş tatminini artırdığı gözlemlenmektedir. Bazı çalışmalarda medeni durum ile iş tatmininin doğrudan bir bağlantısı tespit edilemese de evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha çok sorumluluk almaları nedeni ile iş tatminlerinin daha yüksek

olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Kişilik özelliklerine bakıldığında ise özgüven seviyesi, eleştiriye açıklık, kaygı düzeyinin yüksek olmaması, uyum mekanizmasının gelişmiş olması, başarı odaklılık gibi kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır. Cinsiyet ve eğitim durumunun iş tatminine etkisi ile ilgili araştırmaların ise birbirleri ile tutarlı sonuçlar vermediği görülmektedir. Bu durumu bireysel beklentilerdeki farklılıklar ile açıklamak mümkündür. Yönetim türleri ile ilgili çalışmalarda katı kurallara sahip, mesafeli, otoriter, baskıcı yaklaşımların çalışanın hem psikolojisini hem iş tatminini olumsuz yönde etkilediği, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi azaltıp uzaklaşmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Örgütün devamlılığı ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için yöneticinin çalışanın dünyasına yakın olması ve ulaşabilmesi gerekmektedir. Yapılan işin özellikleri arasında tanımlanan serbestlik, inisiyatif kullanabilme gibi imkanlar ile işin sağladığı statünün iş tatminini olumlu yönde etkilediği araştırmalarla tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan işin tekdüze olmayıp, zor, farklı ve ilginç olması, yeni şeyler öğrenmeye imkân vermesi de tatmin nedeni olarak sayılmaktadır. Benzer şekilde, çalışanların çeşitli kanallar aracılığı ile yönetim ile iletişim halinde olması, bilgi akışı, önerilerin değerlendirilmesi ve kararlara katılım da iş tatminini yükselten unsurlardır. (Sarrafoğlu, 2019: 29-36).

Şekil 4.2’de iş tatmini üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörler ile tatmin ve tatminsizliğin sonuçlarını özetlemektedir.



Şekil 4.2: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, 2002: 6.

4.6. İş Tatminin Varlığı- Yokluğu/ Etkileri

İş tatmini dinamik bir olgudur. Bir kere sağlayıp sonra unutulması mümkün değildir. Elde edilebildiğinden daha kolay ve hızlıca kaybedilebilir, iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli belirti iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, örtük şekilde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlara neden olur. Örgütün bağlılık sistemini zayıflatır. Aynı zamanda çalışanların işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olur. Ayrıca, çalışanların sağlık durumu da olumsuz

etkileme, sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülere (stres, hayal kırıklığı vb.) neden olduğuna dair sonuçlar veren araştırmalar mevcuttur (A.g.e.: 3-4). İş tatmini ya da tatminsizliğinin çalışanın davranışları ve tutumları üzerinde çeşitli sonuçları vardır. Bu sonuçlardan hem örgüt hem de çalışan etkilenir.

Örgüt açısından, iş tatmini veya tatminsizliği çeşitli örgütsel çıktılar veya örgütsel etkinlik ile ortaya çıkar. Durumun örgüte yansımaları, olumlu/ olumsuz ve aktif/ pasif sınıflaması ile ele alınabilir. İş tatmini, performans, psikolojik dayanıklılık, yöneticilere duyulan güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve müşteri tatmini gibi kavramlarla pozitif yönlü ilişkide iken; devamsızlık, iş gören devir hızı, işten ayrılma niyeti, işe geç gelme, işi terk etme, disiplin kurallarına uymama, talimatları yerine getirmeme ve iş yerinde sapkın davranışlar ile negatif yönlü ilişkidir.

İstek ve ihtiyaçları karşılanan iş tatmini yüksek çalışan, psikolojik anlamda huzura kavuşacağından daha verimli performans gösterir. Ters durumda ise çalışanda olumsuz bir tutum ortaya çıkar. İş tatmin seviyesi düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı, yeme bozukluğu vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve bunlar ile iş tatminsizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatminsizliği davranışsal bozukluklara da neden olabilmektedir. Bu davranış bozuklukları arasında zor kullanmaya da varabilen saldırganlık, işlerden elini eteğini çekmeyi vurgulayan geriye yöneliş veya dönüş, çaresizlik sonucu ortaya çıkan ve eski yöntemleri bir türlü bırakmamayı temsil eden sabit davranışlar, çaresizlik ve kendine güvensizlik sayılabilir. Bunların yanı sıra, zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar ile kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları gibi sorunlar da kimi zaman iş tatminsizliğinin olumsuz etkileri olarak ortaya çıkmaktadır (Özpehlivan, 2018: 59-60, Şevik, 2019: 102-103).

4.7. Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Araştırmalar, iş tatmini ve sebeplerinin ekonominin farklı sektörlerine göre ve her organizasyonun özgün yönetsel ve yapısal süreçleriyle bağlantılı olarak değişebileceğini göstermektedir. Bu açıdan liderlik de hem bireylerin duygusal durumunu ve hem de organizasyonda bulunan işlerin yapılış şeklini etkilediğinden iş tatmini üzerinde etkilidir. Bununla birlikte, olumlu ve olumsuz liderlik kategorisi arasındaki farkı ve astların çalışma tutumları üzerindeki etkilerini doğrudan araştıran

çalışmalar çok fazla değildir çünkü literatürde genellikle pozitif liderlik davranışları tek bir kategori olarak ele alınmıştır (Eriş & Arun, 2020: 1864).

Lider- üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışmalardan birinde Scandura & Graen (1984), 26 hafta süren ve lider-üye etkileşimi ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi 83 bilgisayar işletmeni üzerinden inceledikleri bir deney yapmışlardır. Buna göre lider- üye ilişkisi iyileştirme eğitimi olarak bir grup yöneticiye tartışma, rol modelleme vb. seminerlerden oluşan ve haftada 2 saat süren bir çalışma yaptırılmış; çalışmanın sonunda lider- üye etkileşim kalitesinin arttığı, bunun da performans, iş tatmini ve yönetici desteğini artırdığı tespit edilmiştir.

Cevrioğlu'nun 2007'de yaptığı araştırmada, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ortaya konmuştur. Eryılmaz, Dirik & Altın Günova 2017 tarihli çalışmalarında Türkiye'deki özel sermayeli bankalarda çalışan yönetici olmayan 266 kişi üzerinden, iş tatmininin belirleyicisi olarak lider-üye etkileşimini politik yetinin düzenleyici rolü ile birlikte incelemiş ve lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Hatta, iş tatmini ile etkileşimin boyutları açısından bakıldığında, aradaki en yüksek korelasyonun profesyonel saygı boyutu ile, en düşük korelasyonun katkı boyutu ile ilgili olduğu ifade edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin kalitesi ve niteliği ile ilgili çalışmalarda, etkileşim kalitesinin yüksek olmasının örgütsel çıktılar ile olumlu yönde ilişkili olduğu; düşük olmasının ise dış grup üyelerinin kaynaklardan daha az yararlanması ile sonuçlandığını gösteren çeşitli araştırmalar mevcuttur. Dolayısıyla, etkileşiminin kalitesi ile iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğu düşünülmektedir (Eryılmaz, Dirik & Altın Günova, 2017: 172; Akkoç & Çiftçi, 2016: 199, 206- 207; Tat & Çevirgen, 2020: 1229).

BEŞİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI

5.1. Proaktif Kişilik Kavramı

Kişilik; kişiyi diğerlerinden ayıran, kalıcı ve şartlara göre değişmeyen, özelliklerinin toplamıdır (Çini, 2014: 6). Konunun önemli araştırmacılarından Gordon Allport kişiliği, “bireyin çevreye uyumunu belirleyen psiko-fizyolojik sistemlerden oluşan içsel dinamik bir yapı” olarak tanımlamıştır Kavramı, bireyin yaşam biçimi olarak tanımlayanlar olduğu gibi fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin etkisiyle oluşan özelliklerin tamamı olarak açıklayanlar da mevcuttur. Kişiliğin, bireyin zihinsel, bedensel, ahlaksal ve ruhsal ayırıcı özelliklerinin tamamının davranış biçimlerine ve hayat tarzlarına yansması olduğu da söylenebilir (Kolcu, 2018, Yalçın, 2018, aktaran Korkmaz, 2020: 3-4).

Aynı rolü üstlenen iki kişi, birbirinden çok farklı şekillerde davranabilir. Örneğin, işyerinde, sık sık yeni girişimler başlatan yöneticilerin yanı sıra, statükoya uyan muhafazakâr veya gözetimci yöneticilere ya da sorunların çözülmesi, yapısal reformlar yapılması için mücadele eden çalışanlar kadar sadece "akışa ayak uyduran" çalışanlara da rastlanabilir. Bu davranışları tanımlamak için genellikle "proaktif" ve "pasif" terimleri kullanır (Bateman & Crant, 1993: 103).

Proaktivite, olay ya da durum gerçekleşmeden önce kontrol etme yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Bireysel düzeyde proaktif davranış ise kişinin bizzat kendisini ya da içinde bulunduğu durumu değiştirip geliştirmeyi amaçlayan, kendi kendine başlayan ve gelecek odaklı bir hareket olduğu söylenebilir (Parker, Williams & Turner, 2006: 636). Bu noktada açıkça görüldüğü gibi proaktif davranışların gelecek zaman yönelimi ile doğrudan bir ilişkisi olduğu, tanımı gereği varsayılabilir. Bu tür davranışları gösterme eğilimi ise proaktif kişiliğin bir özelliğidir. Proaktif kişiliğe sahip olan bireyler, herhangi bir emir ya da talimat almadan gerekli gördükleri değişimi başlatabilme özelliğine sahiptir. Her insanın çevresini etkilemek için harekete geçme eğilimi farklıdır. Proaktif kişilik özellikleri taşıyanlar; bunun için fırsat kollar, inisiyatif kullanır, harekete geçer ve anlamlı bir değişim elde edene kadar ısrarla çaba sarf ederler (Bateman & Crant, 1993: 105). Bu özelliği taşımayanlar ise çevreye uyum sağlar, tepki verir ve çevre tarafından şekillendirilirler (Yolcu, 2017: 8).

5.2. Temel Kuramlar

Proaktivite yazınının temelinde iki motivasyon kuramı bulunmaktadır. Bunlar, bekleyişler kuramı ve eşitlik kuramıdır. Vroom'un 1964'te ortaya koyduğu *Bekleyişler Kuram*'na göre kişinin bir iş ile ilgili çaba göstermesi, bu çaba karşılığı bir ödül elde etme olasılığına ve o ödülü ne kadar istediğine bağlıdır (Koçel, 2010: 632). Buna göre, çalışanlar, kendilerine değer verdikleri çıktıyı getirme ihtimali en yüksek olan davranışı gerçekleştirmeyi tercih ederler (Şahbazoğlu, 2014: 35). *Eşitlik Kuramı*'nın ise temelinde çalışanların iş için harcadıkları gayret ile bunun karşılığında elde edecekleri ödülün ne kadar adil olduğuna dair algılarının ilişkili olduğu fikri yatar.

5.3. Proaktif Kişiliğin Tipik Özellikleri

Proaktif kişiliğe sahip olanların bazı tipik özellikleri kontrol etme arzusu, işte sorumluluk alma, ortalamanın üzerinde bilişsel beceriye sahip olma, yüksek öz-yeterlilik, iddialı hedefler koyma, fırsat arama ve kalıpları kırma, bağımsız ve açık yargılara varma ve bunları açıklamaktan çekinmeme, erken harekete geçme ve proaktif davranışların başarı olasılığını önceden kestirebilme olarak sıralanabilir (DuBrin, 2013: 4-8).

Kontrol etme arzusu, bireyin görev alanı ilgili konularda kontrolü elden bırakmak istememesine işarettir. İş ile ilgili sorumluluk alma denildiğinde ise, içinde değişimi barındıran ve gelişmeyi hedefleyen eylemler akla gelmelidir. Bu özellik, aynı zamanda, anlamlı bir değişim yaratabilmek için gösterilen yapıcı çabalara işaret eder. Bunun yanında proaktif kişiler, görev alanlarıyla ilgili konularda sorumluluk alırken başarılı olup olmayacaklarını hesap etmeyi ihmal etmezler; sorumluluk üstlenmenin riski ile elde edilmesi beklenen faydanın dengeli olup olmadığı konusunda da dikkatlidirler. Bu kişiler, ileride daha büyük bir probleme dönüşebilecek tehditler karşısında ya da değerlendirilmesi gereken fırsatlar karşısında, başkalarının talimat vermesini beklemeden kendi görev tanımını ve sorumluluk alanının dışına çıkarak inisiyatif alabilen bir yapıdadır (Korkmaz, 2020: 8-15).

Akılcılık ve bilişsel becerilerin yüksek olması proaktif davranışı destekler. Kişi, sorunlara çözüm üretebilmek ve mevcut durumu iyileştirebilmek için izlemesi gereken yöntemi belirlerken bu özelliklerini kullanır. Çeşitli çalışmalarla bilişsel beceri ile yine proaktif kişiliğin önemli özelliklerinden biri olan inisiyatif alma arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Korkmaz, 2020: 11).

Yüksek öz-yeterlilik, bireysel verimlilikle ilgili bir kavramdır. Proaktif davranışların olumlu sonuçlar getireceğine olan inanca işaretler. Yüksek öz-yeterlilik hissi cesareti ve proaktif davranış gösterme seviyesini artırır.

Güçlü bir vizyona sahip proaktif kişiler, başarı için hedef odaklı çalışmayı ve bu hedef doğrultusunda yenilikleri takip etmeyi ilke edinirler. Proaktif kişilik, bu hedefleri belirlerken riskten ve zorlanacak olmaktan kaçınmaz. Ancak elbette bu hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerektiği de gözden kaçırılmamalıdır.

Proaktif kişiler, fırsatları değerlendirerek sermayeye dönüştürmek konusunda öncüdürler. Diğerlerinden önce sezdikleri fırsatları değerlendirebilmek için ihtiyaç duydukları güç ise iç motivasyonlarından kaynaklanır. Bunlar, aynı zamanda, özgür iradeleri ile karar verme ve düşüncelerini çekinmeden açıklayabilme yetenek ve cesaretine sahiptirler.

Proaktif özelliklere sahip bireylerin, girişimci davranışlarda bulunma eğilimlerinin daha fazla olması, yeniliklere açık olmaları, istedikleri sonuçları elde edene kadar sabır, kararlılık ve öz-disiplin ile hareket etmeleri, çevrelerine uyum ve sosyal ilişkiler kurmada problem yaşamamaları, yeni arkadaşlıklar kurma ve sağlam ilişkiler edinme konularında diğer kişilerden daha başarılı olmaları da dikkat çeken özelliklerdendir (Korkmaz, 2020: 8-15, Yolcu, 2017: 9).

5.4. Proaktif Davranış

Örgütlerde dinamizmin artması ve merkeziyetçiliğin azalması örgüt mensuplarının proaktif davranış ve inisiyatif alabilme özelliklerinin önemini artırmaktadır. Yöneticiler, sınırlı zaman ve kaynaklarının çoğunu çalışan yönetimi için harcamak istemez. Bu nedenle işe alım sürecinin çoğunlukla proaktif davranış sergileyen kişileri belirlemek ve seçmek için tasarlandığını söylenebilir. Gerçekten, işverenlerin en değer verdiği çalışanlar, proaktif özellikler sergileyenlerdir.

Bu nedenle proaktif davranış, çok çeşitli boyut ve yönlerden araştırılmış ve araştırılmaktadır. Crant'ın sentezlediği tanım ile proaktif davranış, mevcut koşulları iyileştirmek veya yenilerini yaratmak için inisiyatif almaktır. Yani, proaktif davranış, pasif bir tutumla mevcut koşullara uyum sağlamak yerine statükoya meydan okumayı içerir. Crant, proaktif davranışın hem bireysel farklılıklar hem de bağlamsal faktörlerden etkilendiğini söyler. Bahsi geçen bireysel farklılıklar, proaktif kişilik, öz-yeterlilik, rol genişliği, geri bildirim arzusu ve işe katılım gibi belirli proaktif

davranışlarla ilişkili değişkenlerden oluşur. Bağlamsal faktörler ise belirsizlik, örgüt kültürü, yönetim desteği ve örgütsel normlar gibi unsurlarla tanımlanır. Bu öncüller genel eylemler ve bağlama özgü davranışlar olarak sınıflandırılabilir iki tür proaktif davranış meydana getirir. Burada genel eylemlere örnek olarak statükoya meydan okumak ve uygun koşullar yaratmaktan söz edilebilirken bağlama özgü davranışların örnekleri de sosyalleşme, geri bildirim arama, yaratıcılık olarak gösterilebilir (Crant, 2000: 435-438,).

Proaktif davranışın, amaçlanan etki hedefleri açısından ayrıştırılmış üç boyutundan söz edilir: 1. Örgüt içi çevrede uyum (proaktif çalışma davranışı), 2. Örgütün dış çevreye uyumu (proaktif stratejik davranış), 3. Bireyin örgüt çevresine uyumudur (birey-çevre uyumu davranışı) (Parker & Collins, 2010: 636).

Proaktif stratejik davranış, örgüt çevresinde ortaya çıkan fırsat ve tehditleri değerlendirmek ve buna göre örgütün gelişimini sağlayacak stratejiler oluşturmayı kapsarken çalışanların karşılaştığı şartlara göre hem kendisini ve hem örgütü değiştirmek üzere hareket ettiği durumlarda birey çevre uyumu davranışı söz konusudur. Aşağıda detaylandırılan proaktif çalışma davranışı ise örgüt içi çevrenin kontrol altına alınmasını amaçlayan eylemleri kapsar.

Proaktif davranışın üç boyutu bir arada düşünüldüğünde hedef, örgüt içi, çevresi ve çalışanları ile topyekûn uyum halidir (Palabıyık & Yücel, 2018: 44)..

5.4.1.Proaktif Çalışma Davranışı

Proaktif davranış için tanımlanan üç boyuttan biri olan proaktif çalışma davranışı örgüt içi ortamın değiştirilmesi ile ilişkilidir. Sorumluluk alma, söz hakkı, bireysel yenilik ve sorun önleme gibi proaktif davranışlar, çalışma yöntemlerini iyileştirmek veya iş arkadaşlarını etkilemek yoluyla örgüt içi çevrenin kontrolünü ele almaya ve bu çevrede değişiklik yaratmaya odaklıdır (Parker & Collins, 2010: 636, Palabıyık & Yücel, 2018: 45).

Yapılan çalışmalar sonucu, proaktif çalışma davranışını tanımlayan dört temel unsur üzerinde mutabık kalınmıştır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- Sorumluluk Alma: Örgütsel uyumu için, çalışanların içinde bulunulan değişime etki edebilmek amacıyla gönüllü olarak üstlendiği değişim ve gelişim odaklı faaliyetlerdir.

- Dile Getirme (Görüş Bildirme): Çalışma birimini etkileyen faktörler hakkında konuşabilmenin yanı sıra bunlarla ilgili bilgi aramayı da içerir. Dile getirmenin öznesi sadece şikayetler değil gelişmeye yönelik yapıcı tartışmalardır.
- Bireysel Yenilikçilik (İnovasyon): Diğerleri gibi bu unsur da çalışma ortamını etkilemeyi amaçlayan davranış türüdür. Sorun tanımlamakla başlayıp yeni fikir veya çözüm önerileri ile sonuçlanır.
- Problem Önleme: Ortaya çıkmış engel, hata ya da zorlukların tekrarlanmasının önüne geçmeye odaklı davranışları kapsar.

Parker ve Collins (2010) tarafından oluşturulan proaktif çalışma davranışı ölçeği PWBS (Proactive Work Behaviour Scale) de bu alt boyutları içerecek şekilde tasarlanmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Konusu

Birbirinden farklı ve kendine özgü özellikler taşıyan bireylerin birlikte olmak ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmek zorunda olduğu ortamlar olan örgütlerde kişisel özelliklerdeki uyum ya da uyumsuzluğun örgüte etkisinin ne olacağı, örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkinlik ve verimlilik açısından araştırmaya değer bir sorundur. Bu araştırmanın konusu da temelde bir bireysel kişilik değişkeni olan zaman yöneliminin örgütsel hayattaki etki ve yansımalarıdır. Ancak bu etki ve yansımalar çok boyutlu ve kapsamlı olduğundan detayları ile ortaya konabilmesi için daha özellikle hale getirilmesi ve ayrı ayrı araştırmalara konu edilmesi şarttır.

Öte yandan, davranışları belirleyen bireysel kişilik özellikleri kadar önemli bir unsur da ilişki ve etkileşimlerdir. Bu nedenle bireysel olarak kişilerin hangi zaman yönelimine sahip olduğu değil yönetici ve bağlı çalışanları arasındaki zaman yönelimi uyumu asıl araştırma öznesi olarak ele alınmış, bu uyum ya da uyumsuzluk ile lider- üye etkileşimi, iş tatmini ve yöneticinin proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkiler çalışmanın konusu olarak belirlenmiştir.

6.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı yönetici ve kendisine bağlı çalışanların zaman yönelimlerini tespit ederek incelenen yönetici-çalışan takımlarında yöneticinin baskın zaman yönelimi ile çalışanın o zaman yönelimine mesafesini belirlemek ve aradaki fark ile temsil edilen zaman yönelimi uyumunun lider- üye etkileşimiyle ve yöneticinin proaktif çalışma davranışıyla ilişkisi olup olmadığını belirlemek; bu uyumun hem yönetici hem bağlı çalışan için iş tatminine etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca, yönetici ile bağlı çalışanın zaman yönelimi uyumunun iş tatmini ile ilişkisinde lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi olup olmadığını tespit etmek de amaçlanmaktadır.

6.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği'nin Güler-Edwards (2008) uyarlaması ile tüm katılımcıların tüm zaman yönelimi boyutlarındaki durumları belirlendikten sonra yöneticilerin baskın zaman yönelimleri ile her bir bağlı çalışanın o yönelime

uzaklığı tespit edilmiştir. Bu uzaklık ne kadar az ise çalışanın zaman yönelimi, yöneticinin baskın zaman yönelimi ile o kadar uyumlu demektir. Çalışmada **“zaman yönelimi uyumu”** olarak tanımlanan bu kavramın lider- üye etkileşimi, iş tatmini ve yönetici proaktif çalışma davranışı ile ilişkisi araştırılmıştır. Bunların yanında lider- üye etkileşiminin yönetici-çalışan zaman yönelimi uyumu ile iş tatmini arasında aracılık etkisi olup olmadığı da incelenmiştir.

Modelde test edilen hipotezler şunlardır:

H1: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile yöneticinin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile yönetici proaktif çalışma davranışı, yönetici iş tatminini anlamlı şekilde etkiler.

H5: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile lider-üye etkileşimi çalışan iş tatminini anlamlı şekilde etkiler.

H6: Lider- üye etkileşimi, yönetici-çalışan zaman yönelimi uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

6.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ideal evreni günümüzde Türkiye’de bir yönetici altında görev yapan tüm çalışanlardır. Başlangıçta lider-üye etkileşiminin daha belirgin olarak ayrıştırılabileceği büyük ölçekli firmalar arasından özellikle bankacılık sektörü olarak belirlenen evren, takımlar halinde veri toplamanın yarattığı güçlük nedeni ile Türkiye’de kendisine bağlı en az üç çalışanı olan yönetici ve ona bağlı çalışanlar olarak tanımlanmıştır.

6.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında Türkiye’de bir yönetici ve kendisine bağlı çalışan en az üç personelden oluşan takımlardan elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

Tüm katılımcılara, zaman yönelimleri ve iş tatminlerini ölçmeyi hedefleyen sorular sorulurken, içlerinden yönetici olanlara ek olarak proaktif çalışma davranışını ölçmeye yönelik sorular; bu yöneticilere bağlı çalışanlara ise ek olarak lider-üye ilişkisi ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Çalışmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Beş bölümden oluşan ankette, tüm katılımcılar ilk üç bölümdeki sorulara yanıt verdikten sonra dördüncü bölümde çalışan ve yöneticilerin cevap verdikleri konu ve sorular ayrıştırılmıştır. Ortak soruların olduğu anketin ilk bölümünde katılımcılardan demografik bilgileri istenmiş, ikinci bölümde zaman yönelimi, üçüncü bölümde ise iş tatmini ölçeklerinden oluşturulan sorular sorulmuştur. Dördüncü bölüme geçmeden önce katılımcının yönetici olup olmadığı sorgulanmış ve bu aşamada anket ikiye ayrılarak yönetici olanlara proaktif çalışma davranışı ölçeği; yönetici olmayan çalışanlara lider-üye etkileşim ölçeği soruları yöneltilmiştir.

Araştırma için oluşturulan anket formu online ortamda katılımcılara eposta ve çevrimiçi mesajlaşma uygulamaları üzerinden iletilmiştir. 16.04.2021 ve 24.12.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırma için 606 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Ancak araştırma kapsamında lider-üye ilişkisi ile ilgili boyut yer aldığı ve bu boyut için de en az bir yönetici ve üç çalışanından oluşan takımlara ihtiyaç duyulduğundan elde edilen cevaplardan 308'i değerlendirme dışı kalmış; kalan 298 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu anketlerden 60 tanesi yönetici, 238'i de bu yöneticilere bağlı çalışanlardır. Katılımcılar arasında genellikle hizmet, özellikle de finans sektörü çalışanları ağırlıklıdır.

6.5.1. Ölçekler

Anketin ilk bölümünde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş tecrübesi ve gelir durumu ile ilgili hissiyatına dair bilgiler istenmiştir.

Zaman Yönelimi ölçümü için Philip G. Zimbardo tarafından ilk kez 1973'te Chicago Hapisesi deneyi sırasında ortaya konan, zaman içinde başka araştırmaların katkılarıyla son haline getirilen ve 56 maddeden oluşan Zimbardo Zaman Yönelimi Ölçeği (ZTPI)'nin Güler-Edwards (2008) tarafından kendi doktora tezinde kısaltılarak 25 maddeye indirilmiş olarak kullanılan uyarlaması tercih edilmiştir (Zimbardo & Boyd, 2014: 51-52, Güler-Edwards, 2008: 87-89). Uyarlanmış ölçeğin hem amaca yönelik olduğu hem de veri toplama kolaylığı sağlayacağı kabul edilmiştir. Ölçek

zaman yönelimin beş boyutundan her birini beşer soru ile ölçmektedir. Tablo 6.1’de bu ölçeğe ait önermeler ankette kullanıcılara sunuldukları sıralamaları ile birlikte görülmektedir.

Katılımcılardan, kendilerine sunulan her bir önerme için 5’li Likert ölçeğinde [1-Kesinlikle katılmıyorum (%0-10), 2-Katılmıyorum (%11-40), 3-Fikrim yok (%41-60), 4-Katılıyorum (%61-90), 5-Kesinlikle katılıyorum (%91-100)] değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 6.1: Zaman Yönelimi Ölçeği Önermeleri

Z.Y. Boyutu	Soru Kodu	Soru Sırası	Önerme
Geçmiş Olumsuz (PN)	P1N	2	Sık sık, hayatımda neyi farklı yapmalıydım diye düşünürüm.
	P2N	9	Acı veren geçmiş deneyimler zihnimde durmadan canlanır.
	P3N	16	Gençliğimin tatsız görüntülerini unutmak benim için zordur.
	P4N	23	Geçmişte başıma gelen kötü şeyler hakkında düşünürüm.
	P5N	25	Yaşamımda kaçırdığım güzel şeyleri düşünürüm.
Geçmiş Olumlu (PP)	P1P	3	Geçmişim hakkında düşünmek bana zevk verir.
	P2P	5	Düşünüp tartınca, geçmişimde kötü şeylere kıyasla hatırlanacak iyi şeyler daha çok.
	P3P	8	“Eski güzel zamanlarda” yaşamın nasıl olduğundan bahseden hikâyelerden hoşlanırım.
	P4P	11	Geçmiş zamanın mutlu anıları zihnimde hemen beliriverir.
	P5P	14	Çocukluğumu olumlu duygularla hatırlarım.
Şimdi Kaderci (PF)	P1F	1	Kader, hayatımdaki birçok şeyi belirler.
	P2F	7	Her şey olacağına vardığı için, benim ne yaptığının gerçekte bir önemi yok.
	P3F	17	Her şey o kadar çok değişiyor ki, tam anlamıyla geleceğe dair plan yapamazsınız.
	P4F	18	Hayatımın rotası etkileyemeyeceğim güçler tarafından kontrol ediliyor.
	P5F	19	Gelecek için kaygılanmak anlamsız geliyor; çünkü nasılsa bu konuda yapabileceğim hiçbir şey yok.
Şimdi Hazcı (PH)	P1H	10	Mümkün olduğunca dolu dolu ve günümü gün ederek yaşamaya çalışırım.
	P2H	12	Anlık dürtülerle karar veririm.
	P3H	13	Hayatıma heyecan katmak benim için önemlidir.
	P4H	15	Riskler almak hayatımı sıkıcı olmaktan kurtarır.
	P5H	21	Hayatıma heyecan katmak için riskler alırım.
Gelecek (FF)	F1F	4	Bir şeyi başarmak istediğimde hedefler koyar ve bu hedeflere ulaştıracak belli yolları dikkate alırım.
	F2F	6	Yarının işlerini bitirmek ve gerekli diğer işleri yapmak, bu gecenin eğlencesinden önce gelir.
	F3F	20	Düzenli bir ilerleme ile projelerimi zamanında tamamlarım.

	F4F	22	Yapılması gereken bir iş olduğunu bildiğim zaman, beni işten alıkoyabilecek cezbedici şeylere karşı direnebilirim.
	F5F	24	İlerlememe katkıları olacaksa, ilgi çekici olmayan, zor görevlerde çalışmaya devam ederim.

Kaynak: Güler- Edwards, 2008: 87-89.

Anketin ortak sorulardan oluşan üçüncü ve son bölümünde hem yönetici hem de çalışanların iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden ortaya çıkan ve Türkçe'ye 2009'da Basım ve Şeşen tarafından uyarlanan 5 önermeli ölçek kullanılmıştır (Çetin & Basım, 2011:87). Aynı amaçla kapsamda Weiss, Dawis, England ve Lofuist tarafından 1967'de geliştirilmiş ve ülkemizde 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, 20 önerme ile iki boyuttan oluşan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" ve Schwepker'ın "*Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention in The Salesforce*" (2001) çalışmasından uyarlanan 7 boyutu 28 önerme ile ölçen sadeleştirilmiş INDSALES ölçeği de incelenmiş ancak iş tatmininin alt boyutları değil sadece zaman yönelimi ile ilişkisinin ölçülmesi hedeflendiğinden Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Anketi yeterli bulunmuştur. Tablo 6.2'de bu ölçeğe ait önermeler görülmektedir.

Katılımcılardan, kendilerine sunulan her bir önerme için 5'li Likert ölçeğinde [1-Kesinlikle katılmıyorum (%0-10), 2-Katılmıyorum (%11-40), 3-Fikrim yok (%41-60), 4-Katılıyorum (%61-90), 5-Kesinlikle katılıyorum (%91-100)] değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 6.2: Hackman ve Oldham İş Tatmini Ölçeği Önermeleri

Soru Kodu	Önerme
I1T	İşim benim için hobi gibidir.
I2T	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.
I3T	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum
I4T	İşimden çok keyif alıyorum.
I5T	Genel olarak işim beni tatmin ediyor

Kaynak: Yaşın, 2016: 159.

Anketin dördüncü bölümü sadece çalışanların cevaplarının alındığı Liden ve Maslyn'in (1998) geliştirdiği "Çok Boyutlu Takipçi Davranışı Ölçeği" (ÇBTDÖ) önermelerinden oluşmaktadır. Lider- üye etkileşiminin ölçümünde davranışının niteliğini belirlemek için geliştirilen çok çeşitli ölçekler arasından Baş, Keskin ve Mert

(2010) çalışmasında diğer ölçeklere getirilen eleştirilerle birlikte “Çok Boyutlu Takipçi Davranışı Ölçeği” (ÇBTDO)’nin Türkçe’de yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu belirlenmesi ölçeğin tercih edilmesinde etkili olmuştur. 12 maddeden oluşan bu ölçekte takipçilerin liderle olan etkileşiminin göstergeleri olarak etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutları (Vuran, 2019: 104) ele alınmakla birlikte araştırmada boyut ayırımına dayalı bir analiz yapılmamıştır. Tablo 6.3’de bu ölçeğe ait önermeler görülmektedir.

Katılımcılardan, kendilerine sunulan her bir önerme için 5’li Likert ölçeğinde [1-Kesinlikle katılmıyorum (%0-10), 2-Katılmıyorum (%11-40), 3-Fikrim yok (%41-60), 4-Katılıyorum (%61-90), 5-Kesinlikle katılıyorum (%91-100)] değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 6.3: Liden-Maslyn Çok Boyutlu Takipçi Davranışı Ölçeği Önermeleri

Soru Kodu	Önerme
LM1X	Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir.
LM2X	Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.
LM3X	Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.
LM4X	Yöneticim, tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.
LM5X	Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam yöneticim beni savunur.
LM6X	Eğer yaptığım hatada kasıt yoksa yöneticim beni organizasyondaki diğer insanlara karşı savunur.
LM7X	Yöneticim için çalışırken iş tanımında belirtilen görevlerden daha fazlasını yaparım.
LM8X	Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.
LM9X	Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.
LM10X	Yöneticimin işi ile ilgili yeteneklerine hayranım
LM11X	Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.
LM12X	Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum

Kaynak: Vuran, 2019:212.

Anketin sadece yöneticilerin cevaplarının istendiği beşinci ve son bölümünde Parker & Collins (2010)’da yayımlanan 12 maddelik Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği’nin 2014’te Şahbazoğlu tarafından Türkçe’ye çevrilerek uyarlanan biçimi katılımcılara uygulanmıştır (Şahbazoğlu, 2014: 104- 106). Tablo 6.4’te bu ölçeğe ait önermeler görülmektedir.

Katılımcılardan, kendilerine sunulan her bir önerme için 5’li Likert ölçeğinde [1- Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Sık sık, 5-Her zaman] değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 6.4: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği Önermeleri

Soru Kodu	Önerme
P1A	İşyerimde, kısa vadede işleri yavaşlatacak olsa bile uzun vadede etkili olacağına inandığım yöntemler geliştirmeye çalışırım.
P2A	İşyerimde, yanlış giden işlerin nedenini bulmaya çalışırım.
P3A	İşyerimde, hataların tekrarlanmasını engellemenin yollarını bulmaya çalışırım.
P4A	İşyerimde, yaratıcı fikirler üretirim.
P5A	İşyerimde, yeni teknikler, teknolojiler ve/veya ürün fikirleri araştırırım.
P6A	İşyerimde, yeni fikirlere öncülük eder desteklerim.
P7A	Çalışma arkadaşlarım aynı fikirde olmasalar bile işyeri sorunları hakkındaki görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.
P8A	İşyeri sorunlarını dile getirir çalışma arkadaşlarımı da dahil ederek tartışmaya çalışırım.
P9A	İşyerimde, yeni uygulamalar veya değişiklikler hakkındaki fikirlerimi açıkça dile getiririm.
P10A	Daha etkili olacağına inandığım yeni iş yapma yöntemlerini uygulamaya çalışırım.
P11A	İşyerimdeki usul ve prosedürleri geliştirip uygulamaya çalışırım.
P12A	İşyerimdeki problemler için çözümler üretip uygulamaya çalışırım.

Kaynak: Şahbazoğlu, 2014: 245

6.6. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler ve İstatistikler

Araştırmaya katılan 60 yönetici ve onlara bağlı çalışan 238 kişiden oluşan toplam 298 kişilik gruba sorulan cinsiyet, yaş, medeni durum, iş tecrübesi, eğitim ve gelir düzeyleri ile ilgili istatistikler toplu ve yönetici/ çalışan kırılımında aşağıda Tablo 6.5’de yer almaktadır. Tablo 6.6’da da yöneticilerin baskın zaman yönelimlerine göre dağılım istatistiğine yer verilmiştir.

Tablo 6.5: Katılımcıların Demografik Bilgiler

FAKTÖR	ARALIK	TOPLAM		YÖNETİCİ		ÇALIŞAN	
		SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
CİNSİYET	Kadın	162	54%	26	43%	136	57%
	Erkek	136	46%	34	57%	102	43%
	Toplam	298	100%	60	100%	238	100%
MEDENİ DURUMU	Evli	168	56%	47	78%	121	51%
	Bekar	130	44%	13	22%	117	49%
	Toplam	298	100%	60	100%	238	100%
EĞİTİM DURUMU	Lisans Üstü	60	20%	18	30%	42	18%
	Lisans	166	56%	30	50%	136	57%
	Önlisans	36	12%	4	7%	32	13%
	Lise	34	11%	7	12%	27	11%
	Lise Öncesi	2	1%	1	2%	1	0,4%
	Toplam	298	100%	60	100%	238	100%
İŞ TECRÜBESİ	0-2 yıl	39	13%	-	-	39	16%
	2+/ 5 yıl	46	-	-	-	46	19%
	5+/ 10 yıl	62	21%	2	3%	60	25%
	10+ yıl	151	51%	58	97%	93	39%
	Toplam	298	85%	60	100%	238	100%
GELİR DÜZEYİ	Yüksek	23	8%	13	22%	10	4%
	Orta	205	69%	46	77%	159	67%
	Düşük	70	23%	1	2%	69	29%
	Toplam	298	100%	60	100%	238	100%

Tüm katılımcıların %54'ü kadın, %46'sı erkektir. Yönetici- çalışan ayırımında bakıldığında kadın yönetici oranının ise %43, erkek yönetici oranının %57 olduğu; yönetici dışındaki çalışanlarda ise bu oranların tam tersine dönerek kadın %57 kadın, erkek %43 şeklinde gerçekleştiği görülmektedir.

Tüm katılımcıların %56'sı, yöneticilerin %78'i evlidir. Yönetici dışı çalışanlar için bu oran %51'e düşmektedir. Katılımcıların yaşları 20-56 arasında olup yaş ortalaması 35 standart sapması ise 8'dir. Yönetici- çalışan kırılımında bakıldığında ise yöneticilerin yaş ortalamasının 45 (standart sapma 5) yönetici olmayan çalışanların yaş ortalamasının 33 (standart sapma 7) olduğu görülmektedir.

Tüm katılımcılar içinde lisans mezunu olanlar %56 ile en büyük grubu oluşturmaktadır. Örneklem içinde lisans mezunu grubun en büyük olma durumu yönetici- çalışan ayrımı yapıldığında da değişmemekte ancak çalışanlarda bu oranın, genele yakın bir seviye göstererek %57 olduğu, yöneticilerde bir miktar düşüş ile %50 olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Hem yönetici hem çalışan hem de tüm katılımcılar genelinde eğitim düzeyine göre sınıflama yapıldığında en yüksek ikinci sırayı tüm gruplar için yüksek lisans almaktadır. Katılımcıların %20'si yüksek lisans mezunu iken bu oran yöneticilerde %30, çalışanlarda %18 olarak gözlemlenmektedir. Ön lisans mezuniyeti tüm katılımcılar ve çalışanlar kırılımında sırası ile %12 ve %13'lük payları ile üçüncü en büyük gruptur. Yöneticilerde ise ön lisans mezunlarının oranı (%7) lise mezunlarının oranından (%12) azdır. Lise mezunları tüm katılımcıların da yönetici olmayan çalışanların da %11'i oranındadır. Eğitim durumu lise öncesi olan 1 çalışan ve 1 yönetici bulunmaktadır. Eğitim durumu istatistiklerinin ülke geneline göre farklılık göstermesi örneklemin ağırlıklı olarak hizmet, özellikle de finans sektörü çalışan ve yöneticilerinden oluşmasından kaynaklanıyor olabilir³.

Katılımcıların gelir durumları ile ilgili hissiyatlarının oransal dağılımına bakıldığında %69'unun kendi gelir düzeylerini "orta" olarak değerlendirdiği, %23'ünün düşük ve sadece %8'inin gelir düzeyini yüksek bulduğu görülmektedir. Gelir düzeyini "orta" olarak değerlendirenler yönetici- çalışan kırılımında da sırasıyla %77 ve %67'lik oranlarla en büyük grup olurken, gelir düzeyini düşük bulan yönetici oranı %2, yüksek bulan çalışan oranı ise %4 ile en küçük gruplar olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların 233'ünün (%78) tek zaman yöneliminde ağırlık gösterdiği, sadece 3'ünün (%1) ise zaman yöneliminin tüm boyutları için aynı ağırlığı sergilediği görülmüştür. 2 katılımcıda dört, 8 katılımcıda da üç zaman boyutu dengededir. 52 katılımcı ise iki zaman yönelimine birden sahiptir.

³ Ülkemizde eğitim durumu açısından işgücü piyasası verileri incelendiğinde, 2021 yılı üçüncü çeyreğinde toplam işgücüne katılanlar arasında lise altı eğitime sahip olanların yüzde 46 ile en yüksek paya sahip olduğu, yükseköğretim mezunlarının 27,9 ile ikinci sırada olduğu tespit edilmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Ekonomik Modelleme ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Araştırmaları Dairesi. 2021-III, s.:7).

Tablo 6.6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Baskın Zaman Yönelimlerine Göre Dağılım İstatistiği

	ZAMAN YÖNELİMİ	SAYI	YÜZDE
YÖNETİCİLERİN BASKIN ZAMAN YÖNELİMİ BOYUTU	Geçmiş Pozitif (PP)	22	37%
	Geçmiş Negatif (PN)	3	5%
	Şimdiki Zaman Hazcı (PH)	2	3%
	Şimdiki Zaman Kadereci (PF)	-	-
	Gelecek (FF)	22	37%
	Birden çok*	11	18%
	Toplam	60	100%

*Birden çok zaman yöneliminin eşit ağırlıklı görüldüğü 11 yöneticiden 5'inde PP ve FF birlikte, kalan 6'sında da ağırlıklı yönelimlerin biri mutlaka PP veya FF'dir.

Ankete katılan yöneticilerin baskın zaman yönelimleri incelendiğinde geçmiş pozitif ve gelecek zaman yönelimi baskın olanların %37 ile en büyük grup olduğu görülmektedir. Bunu %18 ile birden fazla zaman yöneliminde dengede olanlar takip etmektedir. Burada dikkat çeken nokta birden çok zaman yöneliminin eşit baskınlıkta görüldüğü %18'lik dilimi oluşturan 11 yöneticinin tümünde baskın yönelimlerden en az birinin Geçmiş Pozitif (PP) ve Gelecek (FF) olduğudur. Bunların 5'i ise (%45) bu iki yönelim aynı oranda baskındır. Yöneticiler arasında Şimdiki Zaman-Kadereci (PF) eğilimli kimse bulunmamaktadır. Bu eğilimi baskın olanlar, çalışanlar arasında da sadece %2,5'lik bir oranla temsil edilmiştir.

6.7. Veri Analiz Yöntemi

6.7.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Deneysel yaklaşımlarla kolayca araştırılamayan temel problemlerin etkin biçimde incelenmesine imkân veren yapısal eşitlik modeli çoklu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılır Model, faktör analizi ve çoklu regresyon analizlerinin birleşiminden oluşur (Akıncı, 2007: 4, Kırca, 2021:111).

Literatürde neden-sonuç ilişkilerini araştırılırken kullanılan temel analiz yöntemi regresyondur. Regresyon analizinde, bağımsız değişkenler aracılığı ile bağımlı değişkenler açıklanmaya çalışılır. Doğrulayıcı faktör analizi ise değişkenlerin bir yapı ile açıklanıp açıklanamayacağını belirlemede kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden biridir

Modelin diğeri unsuru çoklu regresyon analizi ise gözlenen değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri görsel olarak ifade ederek modeller. Bu yöntem, adından da anlaşıldığı gibi, birden fazla regresyon denkleminin eşzamanlı olarak çözümlenmesi ve değişkenler arasındaki ilişkinin gösterilmesi sonucunu verir (Özden, 2019:53).

Yapısal eşitlik modeli, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçüm hataları, çoklu göstergeleri, karşılıklı nedensellik, bağımlılık ve eş zamanlılık durumlarının modellenmesini mümkün kılar. (Akıncı, 2007: 4).

Bu çalışmada analizler için kullanılan program AMOS'tur.

6.8. Araştırmanın Bulguları

Tezin bu bölümünde araştırma kapsamında toplanan verinin analizinin sonucunda elde edilen çıktılar yer almaktadır. Analiz aşamasından ilk olarak, araştırma kapsamında yer alan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanmıştır. Bir sonraki aşamada, ölçeklerin güvenilirlik analizlerine bakılmış ve daha arkasından araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasında korelasyon analizleri yapılmıştır. Değişkenlerin genel seviyede, kişilerarası varyans oranları, bağımsız değişken olmadan sadece iki seviyedeki modeller ile açıklanmıştır. Analizin son aşamasında ise, çoklu regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

6.8.1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada kullanılan uyum indeksleri aşağıda belirtilmiştir

- **χ^2/df - Normlu ki-kare değeri:** Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranıdır. Ki-kare değerinin örneklem büyüklüğünden daha az etkilenmesi için ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi sonucu ulaşılan değerdir.
- **GFI- Uyum iyiliği indeksi (Goodness of fit index):** Modelin örnekleme ait kovaryans matrisini ölçme oranıdır. Değeri 0 ve 1 arasında değişir.
- **AGFI- Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (Adjusted goodness of fit index):** GFI testinin yüksek örneklem genişliğindeki eksikliğini gidermek için kullanılan bir değerdir. Bu değer 0 ve 1 arasında değişebilir.
- **CFI- Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative fit index):** Değişkenler arasında ilişki olmadığını varsayan bir modelle önerilen modelin kovaryans matrisinin oranıdır. Değeri 0 ve 1 arasında değişebilir.

- **RMSEA- Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root mean square error approximation):** Ana kütledeki yaklaşık uyumu gösteren bir ölçüttür. Değeri 0 ile 1 arasındadır (Kırca, 2021: 111).

Veri analizinde ilk olarak, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere DFA uygulanmıştır. DFA analizinde model, uygunluk testi χ^2/df , GFI, AGFI, CFI ve RMSEA değerleri temel alınarak değerlendirilmiştir. DFA’da, uyum indeksi değerleri değerlendirilirken Tablo 6.7’deki değerler temel alınmıştır.

Tablo 6.7: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA < 0,08$	$0,08 \leq RMSEA < 0,10$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,85$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015:37.

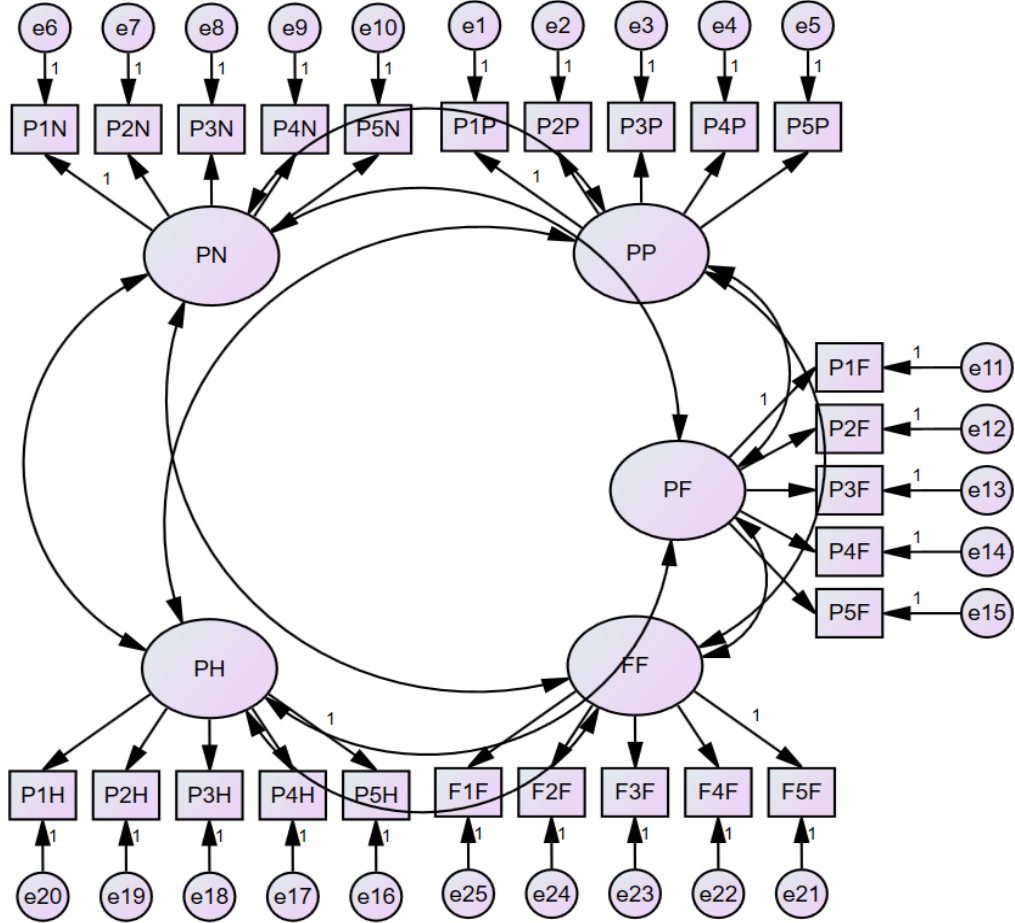
6.8.1.1. Çalışanların Doldurduğu Zaman Yönelimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DFA’nın ilk aşamasında, ölçekte metot yanlılığı olup olmadığı Harman’ın Tek Faktör Testi analiz edilmiştir. Tablo 6.8’de de görüldüğü gibi, ölçekte yer alan tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu açıklamamaktadır (%16,362). Diğer bir deyişle, ölçeğe ilişkin yaygın metot yanlılığı bulunmamıştır.

Tablo 6.8: Zaman Yönelimi Ölçeği (Çalışanlar) İçin Tek Faktör Testi

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	4,090	16,362	16,362	4,090	16,362	16,362
2	3,352	13,409	29,771			
3	1,855	7,420	37,191			

Şekil 6.1’de, çalışanların doldurduğu zaman yönelimi ölçeğine ilişkin orijinal model yer almaktadır.



Şekil 6.1: Zaman Yönelimi Ölçeğine (Çalışanlar) İlişkin İlk Faktör Modeli

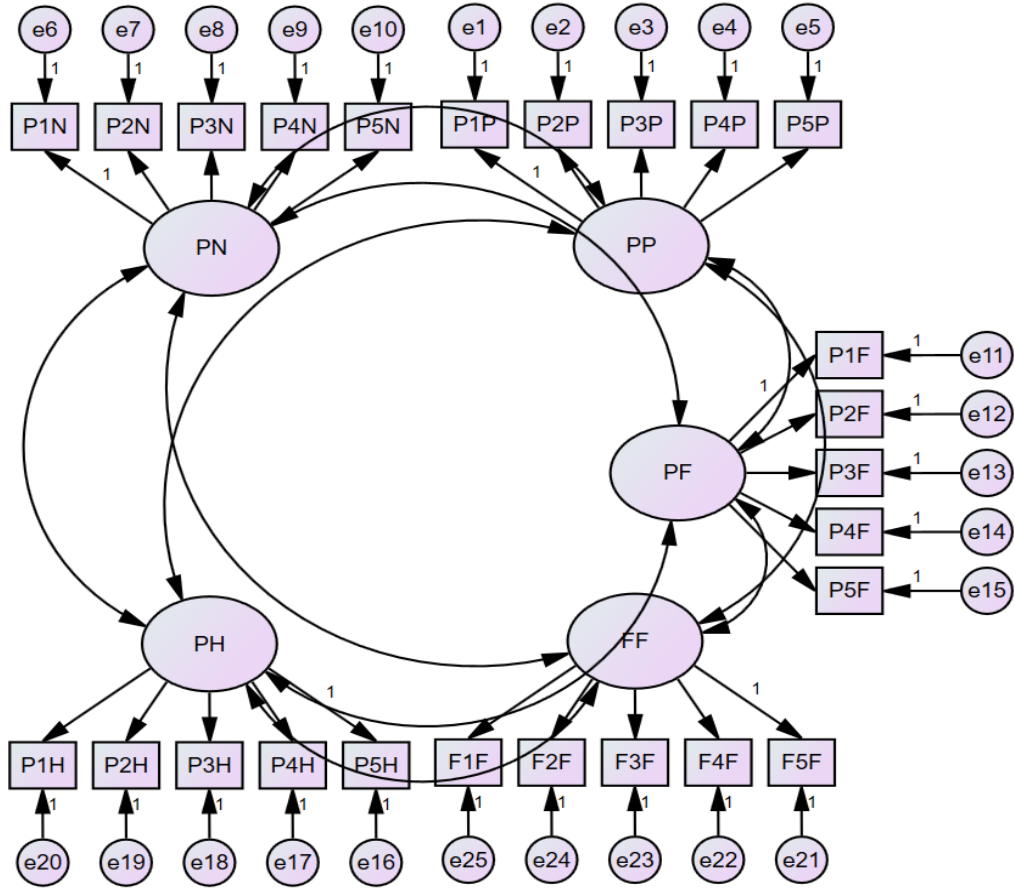
DFA uyum indeksleri sonuçları χ^2/df : 2,086, GFI: 0,851, AGFI: 0,805, CFI: 0,925, ve RMSEA: 0,068 olarak tespit edilmiştir. Zaman yönelimi ölçeği uyum indeksleri incelendiğinde ölçeğin yeterli derecede uyumlu olduğu görülmektedir. Tablo 6.9’ da ölçeği oluşturan 25 maddeye ilişkin katsayılar bulunmaktadır. Tüm maddelere ilişkin p değerlerinin 0,01’in altında olduğu görülmektedir.

Şekil 6.2’de çalışanların doldurduğu zaman yönelimi ölçeğine ilişkin nihai model görülmektedir.

Tablo 6.9: Zaman Yönelimi Ölçeği (Çalışan) Maddelerin Katsayı Sonuçları

			Tahmin	S.H	C.R.	P
P1P	<---	PP	1,000			
P2P	<---	PP	1,610	,371	4,344	***
P3P	<---	PP	,319	,194	3,646	***
P4P	<---	PP	,936	,244	3,837	***
P5P	<---	PP	1,762	,404	4,358	***
P1N	<---	PN	1,000			
P2N	<---	PN	2,080	,319	6,517	***
P3N	<---	PN	1,976	,306	6,454	***
P4N	<---	PN	1,716	,274	6,260	***
P5N	<---	PN	1,473	,254	5,798	***
P1F	<---	PF	1,000			
P2F	<---	PF	1,648	,463	3,560	***
P3F	<---	PF	1,285	,401	3,504	***
P4F	<---	PF	1,925	,533	3,613	***
P5F	<---	PF	1,839	,521	3,527	***
P5H	<---	PH	1,000			
P4H	<---	PH	,530	,069	7,635	***
P3H	<---	PH	,409	,088	4,661	***
P2H	<---	PH	,457	,085	5,376	***
P1H	<---	PH	,869	,090	9,709	***
F5F	<---	FF	1,000			
F4F	<---	FF	1,307	,351	3,723	***
F3F	<---	FF	1,400	,357	3,926	***

Şekil 6.3’de, yöneticilerin doldurduğu zaman yönelimi ölçeğine ilişkin orijinal model yer almaktadır.



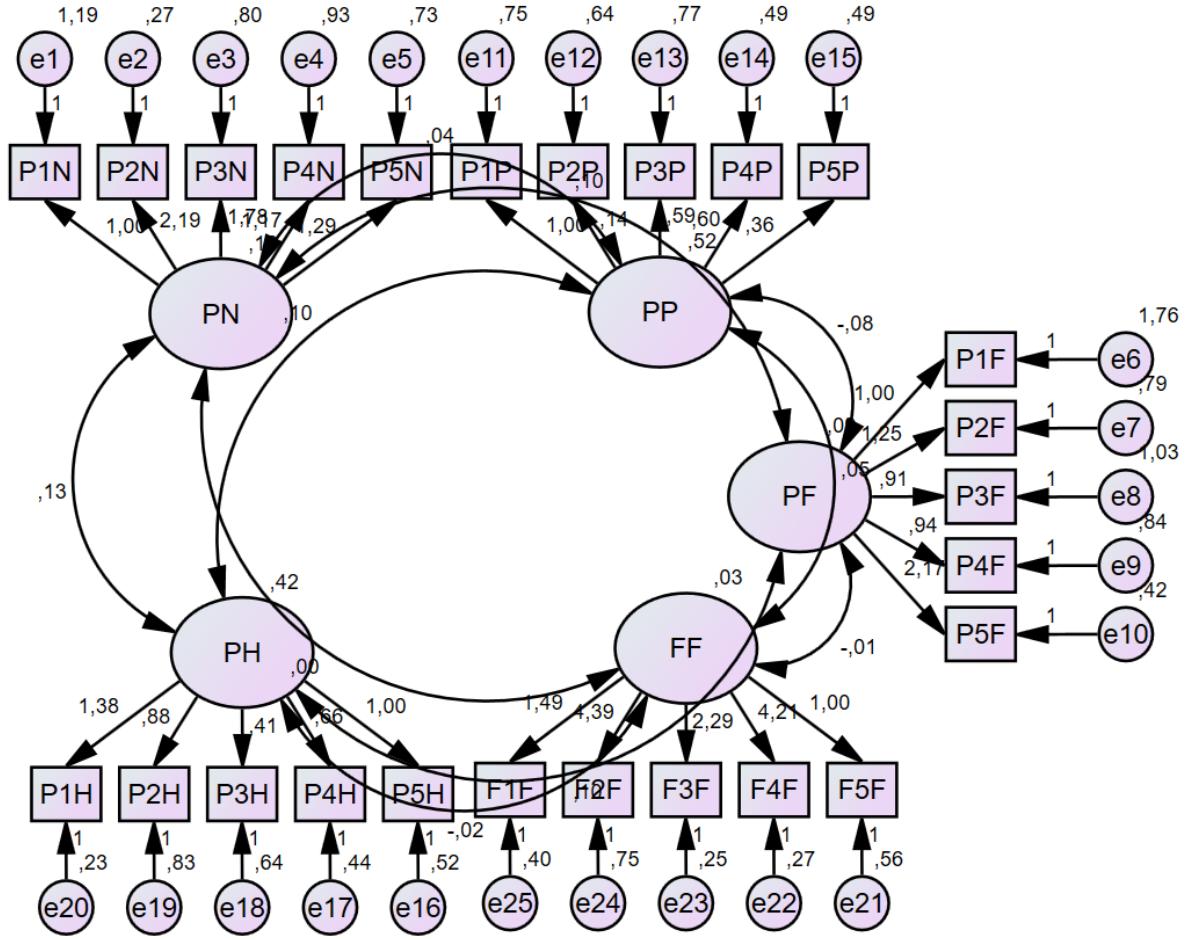
Şekil 6.3: Zaman Yönelimi Ölçeğine (Yöneticiler) İlişkin İlk Faktör Modeli

DFA uyum indeksleri sonuçları χ^2/df : 1,661, GFI: 0,874, AGFI: 0,812, CFI: 0,907, ve RMSEA: 0,096 olarak tespit edilmiştir. Zaman yönelimi ölçeği uyum indeksleri incelendiğinde ölçeğin yeterli derecede uyumlu olduğu görülmektedir. Tablo 6.11’ de ölçeği oluşturan 25 maddeye ilişkin katsayılar bulunmaktadır. Tüm maddelere ilişkin p değerlerinin 0,05’in altında olduğu görülmektedir.

Şekil 6.4’te yöneticilerin doldurduğu zaman yönelimi ölçeğine ilişkin nihai model görülmektedir.

Tablo 6.11: Zaman Yönelimi Ölçeği (Yönetici) Maddelerin Katsayı Sonuçları

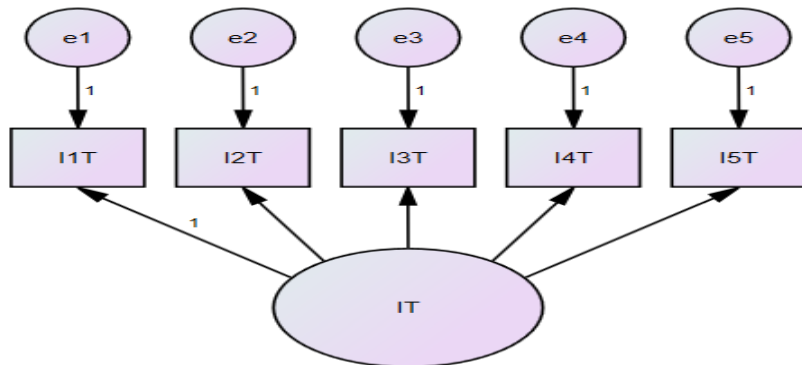
			Tahmin	S.H	C.R.	P
P1N	<---	PN	1,000			
P2N	<---	PN	2,195	,887	2,475	,013
P3N	<---	PN	1,776	,759	2,341	,019
P4N	<---	PN	1,174	,568	2,066	,039
P5N	<---	PN	1,286	,583	2,205	,027
P1F	<---	PF	1,000			
P2F	<---	PF	1,248	,922	2,354	,017
P3F	<---	PF	,905	,770	2,176	,030
P4F	<---	PF	,937	,756	2,238	,021
P5F	<---	PF	2,167	1,453	2,491	,014
P1P	<---	PP	1,000			
P2P	<---	PP	,137	,178	2,769	,005
P3P	<---	PP	,589	,244	2,415	,016
P4P	<---	PP	,603	,220	2,739	,006
P5P	<---	PP	,359	,178	2,024	,043
P5H	<---	PH	1,000			
P4H	<---	PH	,657	,180	3,645	***
P3H	<---	PH	,414	,187	2,210	,027
P2H	<---	PH	,884	,246	3,589	***
P1H	<---	PH	1,378	,283	4,869	***
F5F	<---	FF	1,000			
F4F	<---	FF	4,210	3,005	3,401	***
F3F	<---	FF	2,293	1,664	4,378	***
F2F	<---	FF	4,390	3,163	3,388	***
F1F	<---	FF	1,494	1,191	3,255	***



Şekil 6.4: Zaman Yönelimi Ölçeğine (Yöneticiler) İlişkin Nihai Faktör Modeli

6.8.1.3. Çalışanların Doldurduğu İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 6.5’de, çalışanların doldurduğu iş tatmini ölçeğine ilişkin orijinal model yer almaktadır.



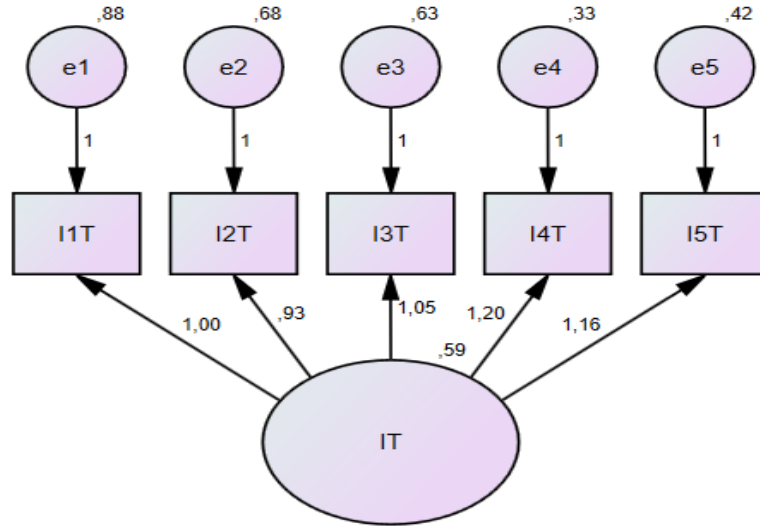
Şekil 6.5: İş Tatmini Ölçeğine (Çalışanlar) İlişkin İlk Faktör Modeli

DFA uyum indeksleri sonuçlarına göre, χ^2/df : 3,332, GFI: 0,973, AGFI: 0,918, CFI: 0,977, ve RMSEA: 0,098 olarak tespit edilmiştir. İş tatmini uyum indeksleri incelendiğinde ölçeğin iyi derecede uyumlu olduğu görülmektedir. Tablo 6.12’de ölçeği oluşturan 5 maddeye ilişkin katsayılar bulunmaktadır. Tüm maddelere ilişkin p değerlerinin 0,01’in altında olduğu görülmektedir.

Şekil 6.6’da çalışanların doldurduğu iş tatmini ölçeğine ilişkin nihai model görülmektedir.

Tablo 6.12: İş Tatmini Ölçeği (Çalışanlar) Maddelerin Katsayı Sonuçları

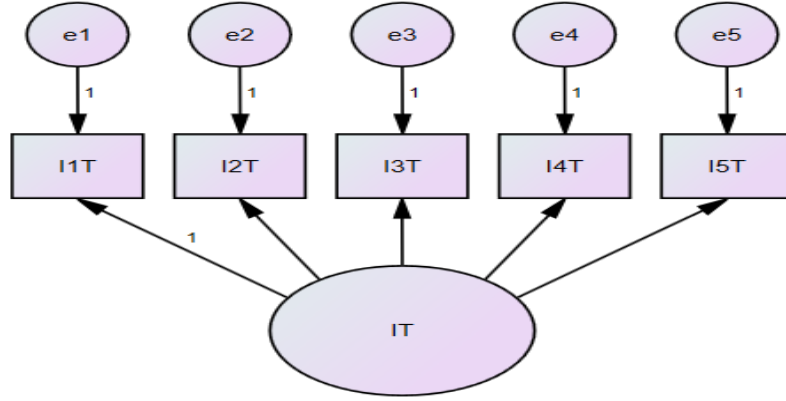
			Tahmin	S.H.	C.R.	P
I1T	<---	IT	1,000			
I2T	<---	IT	,932	,110	8,472	***
I3T	<---	IT	1,052	,116	9,057	***
I4T	<---	IT	1,200	,118	10,149	***
I5T	<---	IT	1,165	,118	9,907	***



Şekil 6.6: İş Tatmini Ölçeğine (Çalışanlar) İlişkin Nihai Faktör Modeli

6.8.1.4. Yöneticilerin Doldurduğu İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 6.7’de yöneticilerin doldurduğu iş tatmini ölçeğine ilişkin orijinal model yer almaktadır



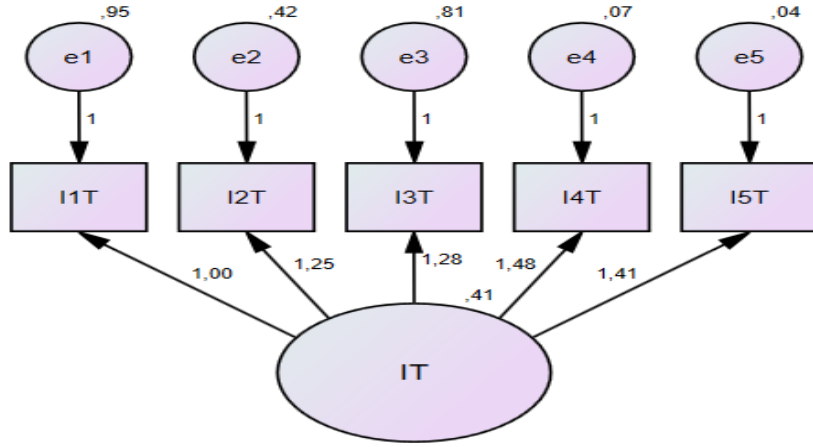
Şekil 6.7: İş Tatmini Ölçeğine (Yöneticiler) İlişkin İlk Faktör Modeli

DFA uyum indeksleri sonuçlarına göre, χ^2/df : 1,146, GFI: 0,963, AGFI: 0,888, CFI: 0,997, ve RMSEA: 0,050 olarak tespit edilmiştir. İş tatmini uyum indeksleri incelendiğinde ölçeğin mükemmel derecede uyumlu olduğu görülmektedir. Tablo 6.13’de ölçeği oluşturan 5 maddeye ilişkin katsayılar bulunmaktadır. Tüm maddelere ilişkin p değerlerinin 0,01’in altında olduğu görülmektedir.

Şekil 6.8’de ölçeğin nihai faktör modeli yer almaktadır.

Tablo 6.13: İş Tatmini Ölçeği (Yöneticiler) Maddelerin Katsayı Sonuçları

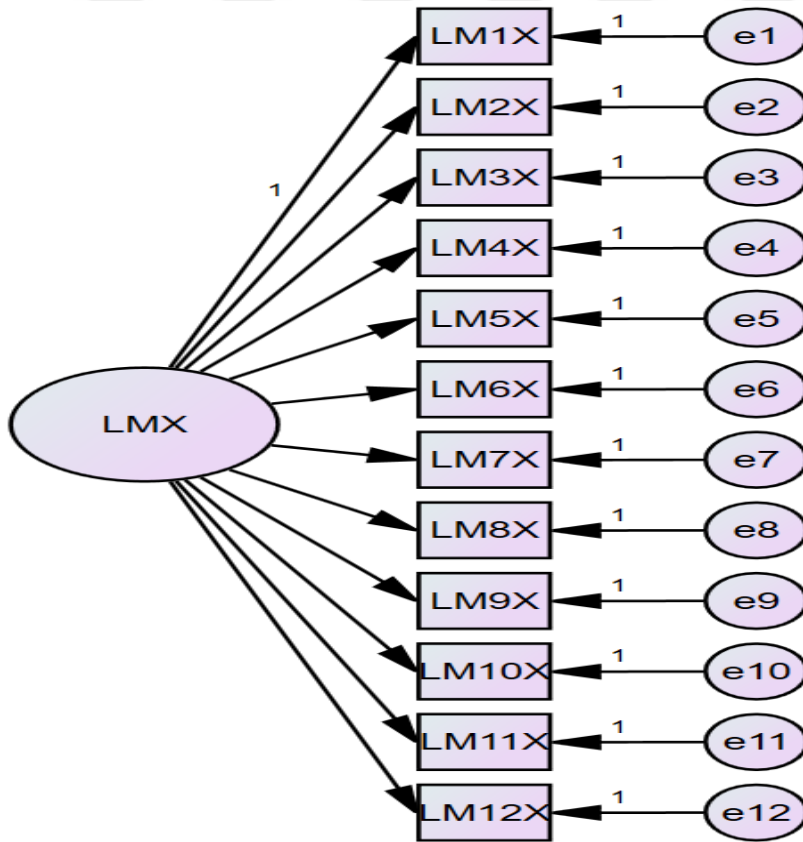
			Tahmin	S.H	C.R.	P
I1T	<---	IT	1,000			
I2T	<---	IT	1,250	,285	4,378	***
I3T	<---	IT	1,285	,319	4,032	***
I4T	<---	IT	1,481	,304	4,869	***
I5T	<---	IT	1,411	,288	4,895	***



Şekil 6.8: İş Tatmini Ölçeğine (Yöneticiler) İlişkin Nihai Faktör Modeli

6.8.1.5. Çalışanların Doldurduğu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 6.9'da çalışanların doldurduğu lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin orijinal model yer almaktadır



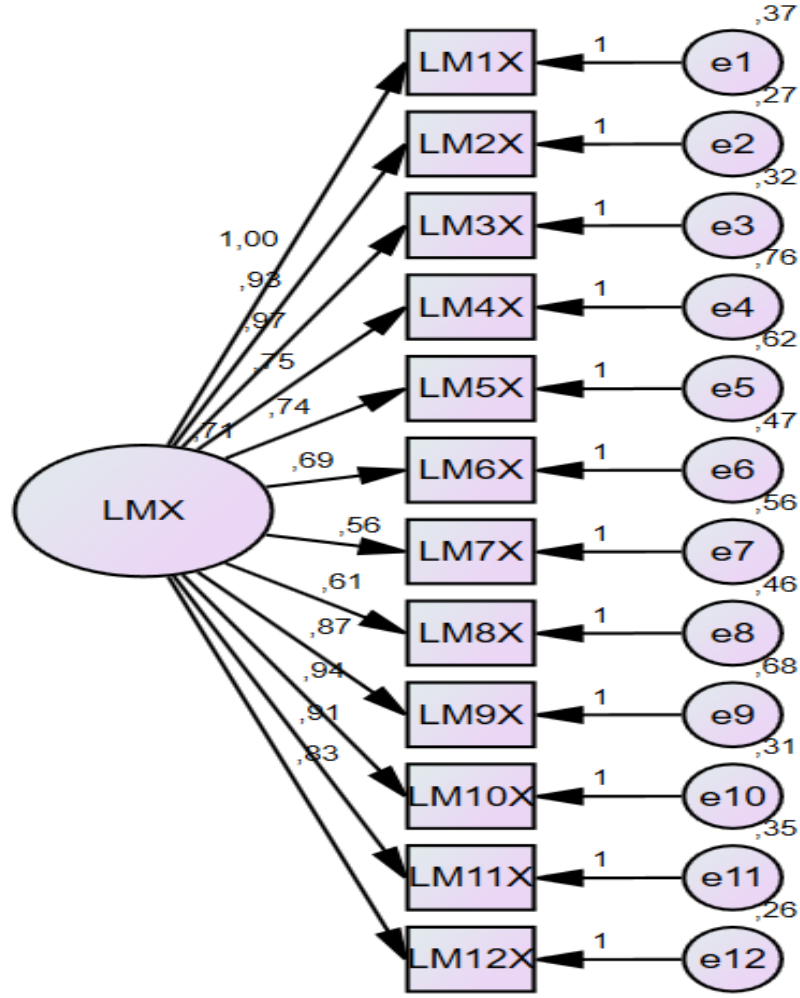
Şekil 6.9: Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğine (Çalışan) İlişkin İlk Faktör Modeli

DFA uyum indeksleri sonuçlarına göre, χ^2/df : 4,224, GFI: 0,877, AGFI: 0,813, CFI: 0,904, ve RMSEA: 0,096 olarak tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi ölçeği uyum indeksleri incelendiğinde ölçeğin yeterli derecede uyumlu olduğu görülmektedir. Tablo 6.14’ de ölçeği oluşturan 12 maddeye ilişkin katsayılar bulunmaktadır. Tüm maddelere ilişkin p değerlerinin 0,01’in altında olduğu görülmektedir.

Şekil 6.10 ise ölçeğin nihai modelini göstermektedir.

Tablo 6.14: Lider- Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeği (Çalışan) Maddelerin Katsayı Sonuçları

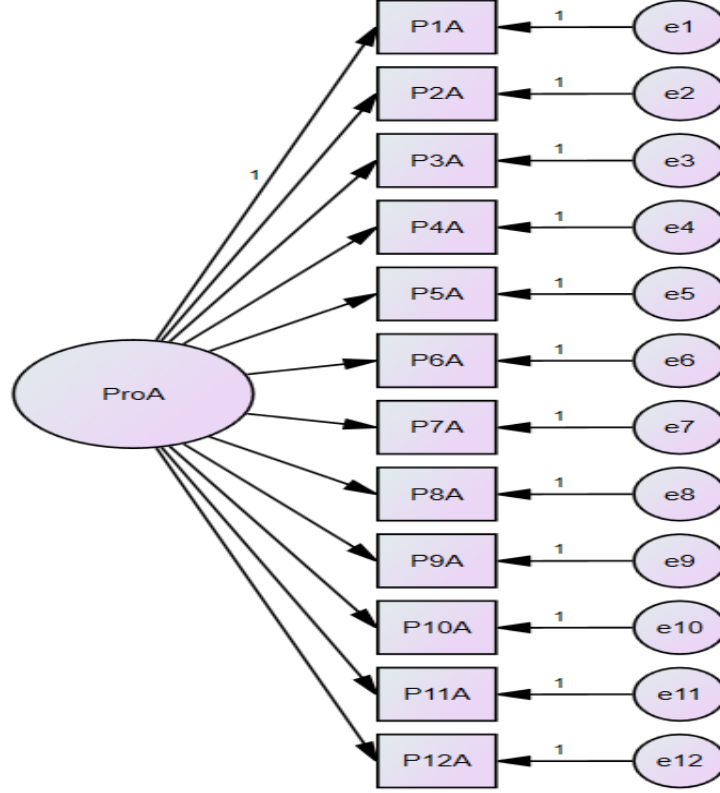
			Tahmin	S.H.	C.R.	P
LM1X	<---	LMX	1,000			
LM2X	<---	LMX	,931	,062	15,111	***
LM3X	<---	LMX	,974	,066	14,860	***
LM4X	<---	LMX	,755	,079	9,609	***
LM5X	<---	LMX	,744	,073	10,242	***
LM6X	<---	LMX	,692	,064	10,793	***
LM7X	<---	LMX	,559	,065	8,544	***
LM8X	<---	LMX	,606	,062	9,841	***
LM9X	<---	LMX	,873	,078	11,179	***
LM10X	<---	LMX	,939	,064	14,684	***
LM11X	<---	LMX	,910	,065	13,969	***
LM12X	<---	LMX	,828	,058	14,387	***



Şekil 6.10: Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğine (Çalışan) İlişkin Nihai Faktör Modeli

6.8.1.6. Yöneticilerin Doldurduğu Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 6.11’de, proaktif çalışma davranışı ölçeğine ilişkin orijinal model yer almaktadır.



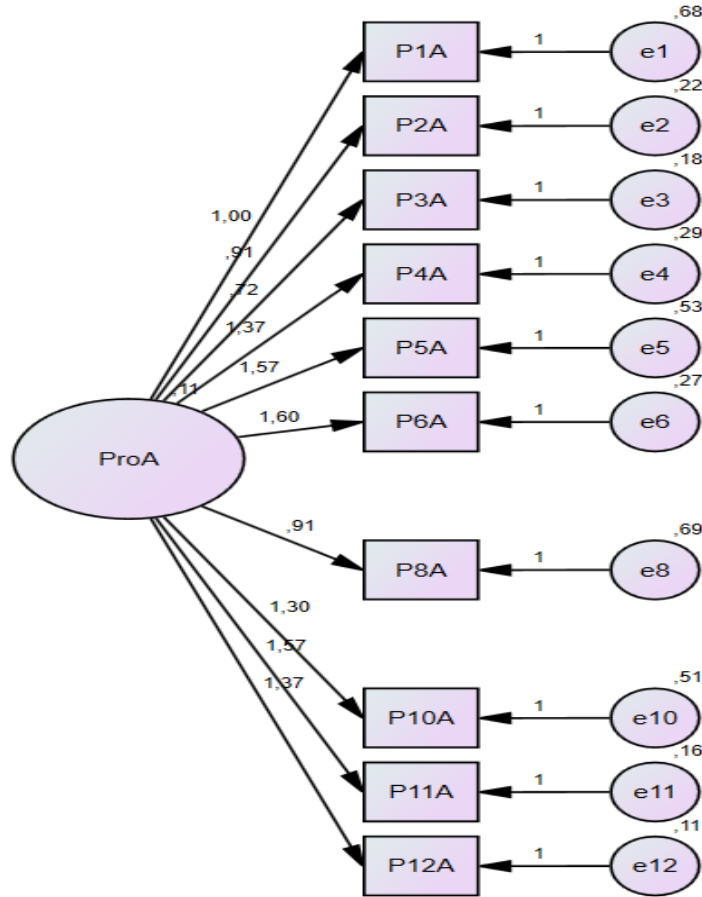
Şekil 6.11: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine (Yöneticilerin) İlişkin İlk Faktör Modeli

DFA uyum indeksleri sonuçlarına göre, χ^2/df : 2,289, GFI: 0,844, AGFI: 0,780, CFI: 0,888, ve RMSEA: 0,076 olarak tespit edilmiştir. Proaktif çalışma davranışı ölçeği yeterli ölçüde uyum sağlayamamıştır. Bu nedenle ölçekten **P9A ve P7A maddeleri sırasıyla çıkartılmış** ve modelin uyum indeksleri yeniden değerlendirilmiştir. Bu hali ile uyum indeks sonuçları χ^2/df : 2,014, GFI: 0,874, AGFI: 0,811, CFI: 0,908, ve RMSEA: 0,071 olarak tespit edilmiş, ölçeğin yeterli derecede uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 6.15’ de ölçeği oluşturan 10 maddeye ilişkin katsayılar bulunmaktadır. Tüm maddelere ilişkin p değerlerinin 0,05’in altında olduğu görülmektedir.

Şekil 6.12’de ölçeğe ilişkin nihai model görülmektedir.

Tablo 6.15: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği (Yöneticilerin) Maddelerin Katsayı Sonuçları

			Estimate	S.E.	C.R.	P
P1A	<---	ProA	1,000			
P2A	<---	ProA	,913	,376	2,429	,015
P3A	<---	ProA	,725	,310	2,339	,019
P4A	<---	ProA	1,371	,532	2,578	,010
P5A	<---	ProA	1,568	,630	2,488	,013
P6A	<---	ProA	1,600	,603	2,651	,008
P8A	<---	ProA	1,907	,474	2,912	,003
P10A	<---	ProA	1,296	,547	2,372	,018
P11A	<---	ProA	1,575	,579	2,722	,006
P12A	<---	ProA	1,366	,501	2,727	,006



Şekil 6.12: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine (Yöneticilerin) İlişkin Nihai Faktör Modeli

6.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerleri ile çalışanlar ve yöneticiler açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. İstatistiki olarak güvenilirlik düzeyleri 0,7 ve üzerindeki değerler güvenilir olarak kabul edilmektedir (Meydan & Şeşen, 2015:25). Yapılan analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerleri Tablo 6.16'da kısaca özetlenmiştir. Tüm ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmada kullanılan tüm ölçekler güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Tablo 6.16: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach Alpha Güvenilirlik Düzeyi (Yöneticiler)	Cronbach Alpha Güvenilirlik Düzeyi (Çalışanlar)
Zaman Yönelimi	0,726	0,737
PN	0,790	0,801
PP	0,709	0,718
PF	0,724	0,796
PH	0,771	0,710
FF	0,763	0,771
Lider- Üye Etkileşimi (LMX)		0,926
İş Tatmini	0,884	0,850
Proaktif Çalışma Davranışı	0,838	

6.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir. Yapılan tanımlayıcı istatistik analizlerinin sonucunda elde edilen veriler yöneticiler ve çalışanlar için Tablo 6.17 ve Tablo 6.18'de ayrı ayrı özetlenmiştir.

Tablo 6.17: Çalışanlar İçin Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizlerin Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Zaman Yönelimi	3,32	0,402	0,61	1,52
PN	3,10	0,890	-0,10	-0,59
PP	3,66	0,652	-0,34	0,41
PF	2,65	0,686	0,57	0,73
PH	3,35	0,739	-0,13	-0,22
FF	3,86	0,579	-0,25	0,26
Lider- Üye Etkileşimi (LMX)	3,94	0,727	-0,47	-0,14
İş Tatmini	3,42	0,935	-0,84	1,09

Tablo 6.17'e bakıldığında, çalışanların baskın zaman yöneliminin FF olduğu, lider-üye etkileşimlerinin yüksek, iş tatminlerinin ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık ölçülerinin -1,96 ile + 1,96 arasında değiştiği görülmektedir. Bu ölçek değişkenlerinin normal dağıldığını göstermektedir.

Tablo 6.18: Yöneticiler İçin Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizlerin Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Zaman Yönelimi	3,26	0,335	0,07	0,05
PN	2,89	0,729	0,34	-0,40
PP	3,87	0,531	-0,39	0,36
PF	2,51	0,589	0,03	-0,08
PH	3,15	0,656	-0,02	-0,68
FF	3,69	0,544	-0,36	0,48
İş Tatmini	3,52	0,885	-0,60	0,18
Proaktif Kişilik	4,18	0,453	-0,09	-0,65

Tablo 6.18'e bakıldığında, yöneticilerin baskın PP zaman yönelimine sahip oldukları ve iş tatminlerinin ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ayrıca yüksek düzeyde proaktif çalışma davranışı sergilediği görülmektedir. Ölçekte yer alan tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık ölçülerinin -1,96 ile + 1,96 arasında değiştiği görülmektedir. Bu ölçek değişkenlerinin normal dağıldığını göstermektedir.

6.8.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Bu aşamada değişkenler normal dağıldığı için Pearson korelasyon değeri incelenmiştir. Araştırma kapsamında yöneticiler ve çalışanlar için korelasyon analizleri ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 6.19 ve Tablo 6.20'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 6.19: Yöneticilere Ait Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizlerin Sonuçları

		ZY	PN	PP	PF	PH	FF	İT	PRO
ZY	Pearson Korelasyon	1							
PN	Pearson Korelasyon	,731**	1						
PP	Pearson Korelasyon	,343**	-,023	1					
PF	Pearson Korelasyon	,579**	,538**	-,271*	1				
PH	Pearson Korelasyon	,646**	,296*	,156	,246	1			
FF	Pearson Korelasyon	,362**	-,004	,218	-,051	-,028	1		
İT	Pearson Korelasyon	,059	-,242	,262*	,034	,089	,107	1	
PRO	Pearson Korelasyon	,049	-,163	,136	-,097	,011	,327*	,218	1

*Korelasyon değeri <0,05

**Korelasyon değeri <0,01

- Yapılan korelasyon analizinde yöneticinin zaman yönelimi ile iş tatmini ve proaktif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = ,059$, $p > 0,05$; $r = ,049$, $p > 0,05$).
- Yöneticinin zaman yöneliminin PN boyutu ile iş tatmini ve proaktif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = -,242$, $p > 0,05$; $r = -,163$, $p > 0,05$).

- Yöneticinin zaman yöneliminin PP boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki **tespit edilmiştir** ($r=,262$, $p<0,05$). PP boyutu ile proaktif çalışma davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=,136$, $p>0,05$).
- Yöneticinin zaman yöneliminin PF boyutu ile iş tatmini ve proaktif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r= ,034$, $p>0,05$; $r= -,097$, $p>0,05$).
- Yöneticinin zaman yöneliminin PH boyutu ile iş tatmini ve proaktif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r= ,089$, $p>0,05$; $r= ,011$, $p>0,05$).
- Yöneticinin zaman yöneliminin FF boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r= ,107$, $p>0,05$). FF boyutu ile proaktif çalışma davranışı arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki **bulunmuştur** ($r=,327$, $p<0,05$).
- Yöneticinin iş tatmini ile proaktif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r= ,218$, $p>0,05$).

Tablo 6.20: Çalışanlara Ait Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizlerin Sonuçları

		ZY	PN	PP	PF	PH	FF	İT	LMX
ZY	Pearson Korelasyon	1							
PN	Pearson Korelasyon	,601**	1						
PP	Pearson Korelasyon	,533**	-,052	1					
PF	Pearson Korelasyon	,643**	,453**	,164*	1				
PH	Pearson Korelasyon	,604**	,072	,308**	,143*	1			
FF	Pearson Korelasyon	,415**	-,020	,217*	-,015	,192*	1		
İT	Pearson Korelasyon	,101	-,185**	,107	-,053	,165*	,364**	1	
LMX	Pearson Korelasyon	,258**	-,017	,265**	,003	,245**	,308**	,239**	1

*Korelasyon değeri $<0,05$

**Korelasyon değeri $<0,01$

- Yapılan korelasyon analizinde çalışanın zaman yönelimi ile iş tatmini ve arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r= ,101, p>0,05$). Çalışanın zaman yönelimi ile lider- üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki **bulunmuştur** ($r= ,258, p<0,05$).
- Çalışanın zaman yöneliminin PN boyutu ile lider- üye etkileşimi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=- ,017, p>0,05$). Çalışanın zaman yöneliminin PN boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki **bulunmuştur** ($r= -,185, p<0,05$).
- Çalışanın zaman yöneliminin PP boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r= ,107, p>0,05$). Çalışanın zaman yöneliminin PP boyutu ile lider- üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki **bulunmuştur** ($r= ,265, p<0,05$).
- Çalışanın zaman yöneliminin PF boyutu ile iş tatmini, lider- üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=- ,053, p>0,05; r=,003, p>0,05$).
- Çalışanın zaman yöneliminin PH boyutu ile iş tatmini ve lider- üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki **bulunmuştur** ($r= ,165, p<0,05; r= ,245, p<0,05$).
- Çalışanın zaman yöneliminin FF boyutu ile iş tatmini ve lider- üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki **bulunmuştur** ($r= ,364, p<0,05; r= ,308, p<0,05$).
- Çalışanların iş tatmini ile lider- üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki **bulunmuş** ($r= ,239, p<0,05$).

6.8.5. Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile İlgili Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiyi göstermek üzere yapılır. Ele alınan değişkenler arasındaki ilişkinin gücü korelasyon katsayısı (r) ile gösterilir. Korelasyon katsayısı -1 ile $+1$ arasında değer alır. Korelasyon katsayısı pozitif değer alıyorsa değişkenler birbirleri ile aynı yönde değişiyor (biri artıyorsa diğeri de artıyor; negatif değer alıyorsa ters yönde değişiyor (biri artarken diğeri azalıyor) anlamına gelir. Katsayının 0 değeri alması ise değişkenler arasında bir ilişki tespit edilemediğine işarettir. Korelasyon katsayısının aldığı değerlerin farklı yorumları olmakla beraber bu çalışmada Tablo 6.21 değerleri esas alınmıştır (Kırca, 2021: 123).

Tablo 6.21: Korelasyon Katsayısı Değeri

r Değeri	Yorumu
$-1 \leq r < -0,7$	Negatif Kuvvetli İlişki
$-0,7 \leq r < -0,3$	Negatif Orta İlişki
$-0,3 \leq r < 0$	Negatif Zayıf İlişki
$0 < r \leq 0,3$	Pozitif Zayıf İlişki
$0,3 < r \leq 0,7$	Pozitif Orta İlişki
$0,7 < r \leq +1$	Pozitif Kuvvetli İlişki

Araştırmanın bu bölümünde yöneticinin zaman yönelimi ile çalışanın zaman yönelimi arasındaki uyum ile iş tatminleri ve lider- üye etkileşimleri arasında ilişkiler korelasyon analizi ile saptanmıştır. Bu aşamada elde edilen veri birkaç adımda düzenlenmiştir. İlk adımda öncelikle yöneticinin baskın zaman yönelimi tespit edilmiştir. İkinci adımda yöneticinin baskın zaman yönelimi temel alınarak, o yöneticinin altında çalışanların yöneticilerinin baskın zaman yönelimi boyutuna ilişkin değerleri alınmıştır. Sonraki adımda, yöneticinin baskın zaman yönelimi boyutundan aldığı değerden, çalışanın değeri çıkarılmış ve çıkan sonucun mutlak değeri alınmıştır. Diğer bir deyişle açık (gap) analizi mantığı ile yönetici ve çalışan arasındaki farklar tespit edilmiştir. Son olarak elde edilen fark, olası en yüksek değer olan 5'ten çıkarılmıştır. Burada 5, tam uyumsuzluk durumunda elde edilecek değerdir. Bu nedenle çıkarma sonucu elde edilen rakam uyum göstergesi olarak kullanılabilir. Kullanılan yöntem bir örnek ile kısaca şu şekilde belirlenmiştir:

1.Adım: Yöneticinin baskın zaman yönelim boyutu belirlenmiştir. Örneğin yapılan analiz sonucunda A yöneticisi için baskın zaman yönelim boyutunun PP boyutu olduğu tespit edilmiştir. Yönetici bu boyuttan 3,80 puan almış olduğunu varsayalım,

2.Adım: Çalışanın yöneticisinin baskın zaman yönelimi boyutundaki puanı alınmıştır. Bu aşamada çalışanın baskın zaman yönelimi boyutu dikkate alınmamıştır. Örneğimizdeki A yöneticisinin baskın zaman yönelim boyutu PP olduğu, için ona bağlı çalışanların da sadece PP boyutu için aldığı puan dikkate alınmıştır. Örneğimizde A yöneticisine bağlı çalışan Z kişinin PH boyutu değerinin 4,80, PP boyutu değerinin 4,20 olduğunu varsayalım. Bu durumda Z kişinin baskın zaman yönelimi boyutu PH olduğu halde bu çalışanın yöneticisinin baskın zaman yönelimi boyutu PP olduğu için A yöneticisi ve Z kişisi için

yapılan hesaplamada Z'nin PP değeri kullanılmıştır. Diğer bir deyişle hesaplamada çalışan için PP değeri olan 4.20 alınmıştır.

3.Adım: Yöneticinin zaman yönelimi puanından çalışanın zaman yönelimi puanı çıkarılmıştır. Örneğimizdeki A yöneticisinin PP puanı 3,80, çalışanı Z kişinin PP puanı 4,20'dir. Bu durumda 3,80'den 4,20 çıkarılmıştır ve sonuç -0,40 olarak bulunmuştur.

4.Adım: Fark analiz ile elde edilen sonuçların mutlak değeri alınmıştır. Örneğimizde, bir önceki aşamada elde edilen -0,40 değeri, negatif işaretini kaybederek 0,40 haline getirilmiştir.

5.Adım: Elde edilen pozitif değerli fark, 5'ten çıkarılmıştır. Bu aşamalar sonucunda elde edilen rakamın büyüklüğü çalışanın yöneticinin baskın zaman yönelimine uyumlu olduğu anlamına gelmektedir.

Veri setinde yapılan bu işlemlerden sonra yönetici ile çalışanın zaman yönelimi uyumu ile iş tatminler ve lider- üye etkileşimleri korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki başlıklar altında kısaca özetlenmiştir.

6.8.5.1. Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Yöneticinin İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde yönetici ile çalışanın zaman yönelimi uyumu ile yöneticinin iş tatmini arasındaki ilişki korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Bu aşamada aşağıdaki hipotez kullanılmış, elde edilen sonuç Tablo 6.22'de verilmiştir.

H₀: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile yöneticinin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile yöneticinin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6.22: Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Yöneticinin İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

		Zaman Yönelimi Uyumu	İş Tatmini
Zaman Yönelimi Uyumu	Pearson Korelasyon	1	,161*
	Sig. (2-taraflı)		,013
	N	60	60
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	,161*	1
	Sig. (2-taraflı)	,013	
	N	60	60

*Korelasyon değeri <0,05

Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile yöneticinin iş tatmini arasında anlamlı pozitif zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($r= 0,161$, $p<0,05$).

Diğer bir deyişle yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumunun yüksek olması durumunda, yöneticinin iş tatmini de artmaktadır.

6.8.5.2. Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde yönetici ile çalışanın zaman yönelimi uyumu ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Bu aşamada aşağıdaki hipotez kullanılmış, elde edilen sonuç Tablo 6.23’de verilmiştir.

H₀: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6.23: Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

		Zaman Yönelimi Uyumu	İş Tatmini
Zaman Yönelimi Uyumu	Pearson Korelasyon	1	,384**
	Sig. (2-taraflı)		,000
	N	238	238
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	,384**	1
	Sig. (2-taraflı)	,000	
	N	238	238

**Korelasyon değeri <0,01

Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı pozitif orta düzeyde bir ilişki vardır ($r= 0,384$, $p<0,01$). Diğer bir deyişle yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumunun yüksek olması durumunda, çalışanın iş tatmini de artmaktadır.

6.8.5.3. Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Lider- Üye Etkileşimi Arasındaki Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde yönetici ile çalışanın zaman yönelimi uyumu ile lider- üye etkileşimi arasındaki ilişki korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Bu aşamada aşağıdaki hipotez kullanılmış, elde edilen sonuç Tablo 6.24’de verilmiştir.

H₀: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile lider- üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile lider- üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6.24: Yönetici ile Çalışanın Zaman Yönelimi Uyumu ile Lider- Üye Etkileşimi Arasındaki Korelasyon Analizi

		Zaman Yönelimi Uyumu	Lider-Üye Etkileşimi
Zaman Yönelimi Uyumu	Pearson Korelasyon	1	,275**
	Sig. (2-taraflı)		,000
	N	238	238
Lider- Üye Etkileşimi	Pearson Korelasyon	,275**	1
	Sig. (2-taraflı)	,000	
	N	238	238

**Korelasyon değeri $<0,01$

Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile lider- üye etkileşimi arasında anlamlı pozitif zayıf bir ilişki vardır ($r=0,275$, $p<0,01$). Diğer bir deyişle yönetici – çalışan zaman yönelimi uyumunun yüksek olması durumunda, lider- üye etkileşimi artmaktadır.

6.8.6. Çoklu Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların ve yöneticilerin iş tatmininin, yönetici - çalışan zaman yönelimi uyumu, lider- üye etkileşimi ve yöneticinin proaktif çalışma davranışından nasıl etkilendiğini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon testi yapılmıştır. Aslında araştırma çok boyutlu (multi-level) analiz için tasarlanmış olup

analiz sırasında sınıf içi korelasyon katsayısı (ICC) değerinin çok düşük çıkması nedeniyle, analizin çoklu regresyon ile yapılması uygun bulunmuştur. Araştırma kapsamında yapılan çoklu regresyonlar için ilk olarak regresyonun ön varsayımları test edilmiş, herhangi bir problemle karşılaşılmamıştır. Bu aşamada çalışanların iş tatmini ve yöneticilerin iş tatminleri ayrı ayrı analiz edilmiştir.

6.8.6.1. Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ve Lider- Üye Etkileşiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Çalışmaya ait ilk regresyon analizinde, çalışanların iş tatmin düzeyleri bağımlı değişken, yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ve lider -üye etkileşim düzeyi bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda kısaca özetlenmiştir.

Tablo 6.25: Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ve Lider- Üye Etkileşiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Model	Standarize Edilmemiş Değişken		t	Sig.	Model Özeti		Collinearity İstatistikleri	
	B	Std. Hata			R ²	Durbin Watson	Tolerans	VIF
Sabit	2,850	,341	8,350	,000	,179	1,844	,924	1,082
Zaman Yön. Uyumu	,563	,104	5,404	,000				
LÜE	,240	,079	3,033	,003				

Tablo 6.25’de de görüldüğü gibi, çalışanların iş tatmin düzeyleri, yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumundan da lider-üye etkileşimden de pozitif ve anlamlı şekilde etkilenmektedir. Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ve lider- üye etkileşimi bağımsız değişkenleri, çalışanların iş tatmininin %17,9’unu açıklamaktadır. Yapılan analizin sonucunda, bir birimlik yönetici- çalışan zaman yönelimi uyum artışının, çalışanın iş tatmin düzeyini 0,563 birim kadar artırdığı ortaya konmuştur. Yapılan analizin sonucunda ayrıca, bir birimlik lider- üye etkileşimi artışının, çalışanın iş tatminini 0,240 birim kadar arttırdığı görülmektedir. Analizin sonucunda ortaya çıkan çoklu regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Çalışanın İş Tatmini} = 2,850 + 0,563 (\text{Zaman Yönelimi Uyumu}) + 0,240 (\text{Lider- Üye Etkileşimi})$$

6.8.6.2. Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ve Proaktif Çalışma Davranışının, Yöneticinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Çalışmaya ait ikinci regresyon analizinde, yöneticilerin iş tatmin düzeyleri bağımlı değişken, yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ve yöneticinin proaktif çalışma davranışı bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda kısaca özetlenmiştir.

Tablo 6.26: Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ve Proaktif Çalışma Davranışının, Yöneticinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Model	Standarize Edilmemiş Değişken		t	Sig.	Model Özeti		Collinearity İstatistikleri	
	B	Std. Hata			R ²	Durbin Watson	Tolerans	VIF
Sabit	1,803	,511	3,527	,001	,081	1,836		
Zaman Yön. Uyumu	,282	,100	2,811	,005			,996	1,004
Proaktif Çalışma Davranışı	,460	,122	3,755	,000			,996	1,004

Tablo 6.26’da görüldüğü gibi, yöneticilerin iş tatmin düzeyleri, yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumundan da yöneticinin proaktif çalışma davranışından da pozitif ve anlamlı şekilde etkilenmektedir. Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ve yöneticinin proaktif çalışma davranışı bağımsız değişkenleri, yöneticilerin iş tatmininin %8,1’ini açıklamaktadır. Yapılan analizin sonucunda, bir birimlik yönetici- çalışan zaman yönelimi uyum artışının, yönetici iş tatmin düzeyini 0,282 birim kadar artırdığı ortaya konmuştur. Bir birimlik yönetici proaktif çalışma davranışı artışı da yöneticinin iş tatminini 0,460 birim kadar artırmaktadır. Yapılan analiz sonucu ortaya çıkan çoklu regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Yöneticinin İş Tatmini} = 1,803 + 0,282 (\text{Zaman Yönelimi Uyumu}) + 0,460 (\text{Yönetici Proaktif Çalışma Davranışı})$$

6.8.7. Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ile İş Tatmini Arasında, Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

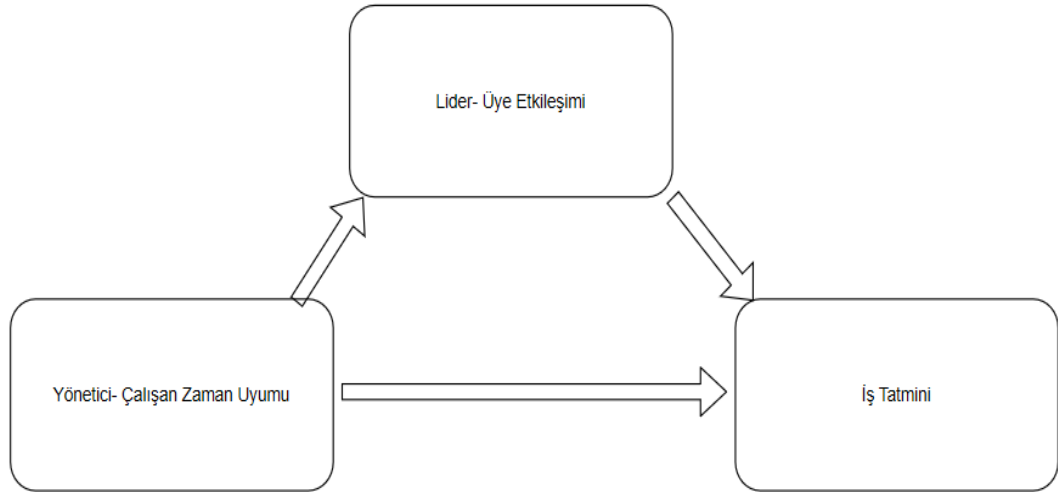
Araştırmanın bu bölümünde, lider – üye etkileşiminin, yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile iş tatmini arasındaki aracılık rolü incelenmiştir. Aracılık rolü analizinde, Baron ve Kenny (1986)'nin dört aşamalı modeli temel alınmıştır. Bu modele göre,

1. Adım: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
2. Adım: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır
3. Adım: Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır
4. Adım: Aracı değişkenin modele dahil edilmesi ile birlikte bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi yok olmalı ya da azalmalıdır.

Bu çalışmada yapılan aracı değişken analizine ilişkin aşamalarda aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

1. Adım: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumunun, iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.
2. Adım: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumunun, lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
3. Adım: Lider-üye etkileşiminin, iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.
4. Adım: Lider- üye etkileşiminin modele dahil edilmesi ile birlikte, yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumunun, iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi yok olmalı ya da azalmalıdır.

Aracı modeli Şekil 6.13'de özetlenmiştir.



Şekil 6.13: Yönetici- Çalışan Zaman Yönelimi Uyumu ile İş Tatmini Arasında, Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

AMOS ile yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçların özeti Tablo 6.27’de gösterilmiştir.

Tablo 6.27: Yönetici- Çalışan Zaman Uyumu ile İş Tatmini Arasında, Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Adımlar				Tahmin	S.H	C.R	P
1	İş Tatmini	<-- -	Zaman Yönelimi Uyumu	,650	,102	6,393	***
2	Lider- Üye Etkileşimi	<-- -	Zaman Yönelimi Uyumu	,363	,082	4,408	***
3	İş Tatmini	<-- -	Lider- Üye Etkileşimi	,240	,079	3,046	,002
4	İş Tatmini	<-- -	Zaman Yönelimi Uyumu	,563	,104	5,427	***

1. Adım: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumunun, iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yönetici – çalışan zaman yönelimi uyumunun, iş tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0,650$, $p<0,01$).

2. Adım: Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumunun, lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yönetici – çalışan zaman yönelimi uyumu, lider- üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0,363$, $p<0,01$).

3. Adım: Lider-üye etkileşiminin, iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Lider- üye etkileşimi, iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0,240$, $p<0,01$).

4. Adım: Lider- üye etkileşiminin modele dahil edilmesi ile birlikte, yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumunun, iş tatmini üzerinde etkisi anlamlı olarak azalmaktadır ($\beta=0,563$, $p<0,01$)

Yapılan analizin sonucunda, lider- üye etkileşiminin, yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ve iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Bu aracılık etkisi bir sonraki aşamada Sobel testi ile kontrol edilmiş ve kısmi etki tespit edilmiştir.

YEDİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

7.1. Genel Değerlendirme

Bilim, dünyaya ilişkin olguları anlama ve bunları birbirine bağlayan ilişkilere dair yasalarını bulma çabasıdır. Bu çalışmada, kişilerin farklı duygu, düşünce ve tutumlarından kaynaklanıp farklı davranış ve eylemlere neden olan bireysel farklılık değişkenlerinden biri olan zaman yöneliminin örgütsel amaçlara ulaşmada ne tür etkileri olabileceğinin araştırılması amacı ile yola çıkılmıştır. Bu amaçla, çeşitli örgütsel kavramlar arasından zaman yönelimi ile en güçlü ilişkide olacağı varsayımı ile iş tatmini, lider üye etkileşimi ve proaktif çalışma davranışı seçilmiş ve bu ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Altı çizilmesi gereken husus, çalışmanın odaklandığı değişkenin bireysel zaman yöneliminin alt boyutları değil yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu olmasıdır. Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu olarak adlandırılan değişken yöneticinin baskın zaman yönelimi boyutunun değeri ile bu boyutun kendisine bağlı çalışanlardaki karşılığının farkının hesaplanması ile elde edilmiştir.

Çalışmada ele alınan kavramlara dair kuramsal çerçeve ve önceki araştırmalar özetlendikten sonra anket yolu ile yönetici ve çalışanların zaman yönelimleri, iş tatmini düzeyleri, aralarındaki lider- üye etkileşim seviyesi ve yöneticilerin proaktif çalışma davranışı eğilimlerine dair veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, öne sürülen 6 hipotezi test etmek üzere yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Tüm analizlerde yönetici- çalışan ayrıştırması yapılmıştır.

Analizlerde öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile yaygın metot yanlılığı yani tek faktörün değişkenlerin çoğunu açıklaması durumu olup olmadığı ve uyum değerleri kontrol edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara elde edilmiştir:

- Zaman yönelimi ölçeği hem yönetici hem de çalışanlar için yaygın metot yanlılığı taşımamaktadır ve yeterli derecede uyumludur.
- İş tatmini ölçeği hem yönetici hem de çalışanlar için yaygın metot yanlılığı taşımamaktadır. Ölçek çalışanlar için iyi, yöneticiler için mükemmel derecede uyumludur.

- Çalışanlara kullanılan lider-üye etkileşimi ölçeği yeterli derecede uyumludur.
- Yöneticilere kullanılan proaktif çalışma davranışı ölçeğinin değeri kabul edilebilir uyum seviyesinin altında kaldığından soru çıkararak yeterli uyumluluk düzeyine ulaşılmıştır.

Ayrıca tüm ölçeklerin Cronbach Alpha değeri hesaplanarak güvenilirlikleri teyit edilmiştir.

Ölçeklerle ilgili tanımlayıcı analizlere bakıldığında, en baskın zaman yönelimi boyutunun çalışanlar için Gelecek (FF), yöneticiler için Geçmiş Olumlu (PP) olduğu görülmüştür. Her iki grubun da iş tatmini orta düzeydedir. Çalışanların lider-üye etkileşimleri, yöneticilerin ise proaktif çalışma davranışı özellikleri yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sonraki aşamada, normal dağılıma sahip olan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticinin Geçmiş Olumlu (PP) zaman yönelimi ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Yöneticinin Gelecek (FF) zaman yönelimi ile proaktif çalışma davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışanlar için iş tatmini ile Şimdi Hazcı (PH) ve Gelecek (FF) zaman yönelimleri arasında pozitif yönde, Geçmiş Olumsuz (PN) zaman yönelimi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışanlar için lider-üye etkileşimi ile Geçmiş Olumlu (PP), Şimdi Hazcı (PH) ve Gelecek (FF) zaman yönelimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışanların iş tatmini ile lider-üye etkileşimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ile ilgili korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bunun için önce yöneticinin baskın zaman yönelimi boyutu için hesaplanan puanından ile çalışanın ilgili zaman yönelimi boyutu için hesaplanan puanı çıkarılmış ve aradaki fark tespit edilmiştir. Bu farkın bir uyum göstergesine dönüştürülebilmesi için olabilecek en yüksek fark değerinden

çıkarılmış ve bu hesaplama her bir yönetici- çalışan ikilisi için gerçekleştirilmiştir. Böylelikle elde edilen zaman yönelimi uyumu değişkeninin çalışan ve yönetici için iş tatmini ve lider üye ilişkisi arasındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yönetici-çalışan zaman yönelimi uyumu ile yöneticinin iş tatmini arasında anlamlı pozitif zayıf düzeyde, çalışanın iş tatmini arasında anlamlı pozitif orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.
- Yönetici-çalışan zaman yönelimi uyumu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı pozitif zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

İş tatmininin, yönetici-çalışan zaman uyumu, lider-üye etkileşimi ve proaktif çalışma davranışından ne şekilde etkilendiğini belirlemek üzere çok boyutlu analiz (hiyerarşik modelleme) yapılması planlanmış ancak verilerden elde edilen ICC (internal correlation coefficient) düşüklüğü nedeniyle bu analize gerek olmadığı çoklu regresyon analizinin yeterli olacağı tespit edilmiştir. Böylece yapılan çoklu regresyon analizlerinin sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

- Çalışanın iş tatmininin %17,9'luk kısmı yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ve lider-üye etkileşimi ile açıklanabilmektedir. Çalışanın iş tatminini,
 - ✓ Bir birimlik yönetici- çalışan zaman yönelimi uyum artışı 0,563 birim kadar,
 - ✓ Bir birimlik lider-üye etkileşimi artışı 0,240 birim kadar artırmaktadır.
- Yöneticinin iş tatmininin %8,1'lik kısmı yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu ve yöneticinin proaktif çalışma davranışı ile açıklanabilmektedir. Yöneticinin iş tatminini;
 - ✓ Bir birimlik yönetici- çalışan zaman yönelimi uyum artışı 0,282 birim kadar,
 - ✓ Bir birimlik yönetici proaktif çalışma davranışı artışı 0,460 birim kadar artırmaktadır.

Son aşamada yapılan analizlerde lider-üye etkileşiminin yönetici-çalışan zaman yönelimi uyumu ve iş tatmini arasında kısmi bir aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Başta üst yönetim takımları olmak üzere takım üyelerinin özellikleri, örgütün gelecekteki koşullar ve rekabetçi ortamlar hakkında bilgi arama ve bunları değerlendirme yeteneğini etkiler (West & Mayer, 1998: 34-36). Örgüt üyelerinin sahip olduğu demografik tanımlar, ilkeler, değerler gibi bilişsel tarzlarını anlamak da örgütsel süreçlerin yönetilmesinde önemlidir. Örneğin üst düzey yöneticilerin gelecekteki olaylar, seçenekler ve bunlara bağlı sonuçlar hakkındaki bilgi ve varsayımları bilişsel önyargıları ile önemli ölçüde bağlantılıdır. Bu nedenle takım üyelerinin bilişsel tarzlarındaki farklılıkları anlamak örgüt yönetimine katkıda bulunacak bakış açıları ortaya çıkmasına yardım edebilir (Saji, 2004:51). Çalışma ortamında kişilerarası uyumun hem örgütsel amaçlara ulaşmada hem de çalışanların bireysel tatmin düzeyleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu araştırmada, konu ile ilgili literatürde önceki çalışmalarda denenmemiş bir kişilerarası uyum göstergesi olarak “yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumu” incelenmiştir. Zaman yöneliminin, motivasyon, iş tatmini, stratejik davranış, stres yönetimi, proaktif davranış, örgütsel dışlanma, örgütsel bağlılık, liderlik, planlama, verimlilik, bilgi işleme süreçleri, rekabet yeteneği, iş becerikliliği, performans, örgütsel özdeşleşme vb. çok çeşitli örgütsel kavramlarla ilişkilerini araştıran muhtelif çalışmalar yapılmıştır. Ancak bu çalışmaların hemen hepsinde bireysel zaman yönelimi boyutunun ne olduğuna bakılmış, diğer çalışanlarla ya da yönetici ile uyumu farklı bir değişken olarak tanımlanmamıştır. Bu açıdan, bu araştırmanın ele aldığı bireysel farklılık değişkeninden üzerinde çalışılabilecek yeni bir uyum değişkeni tanımladığı söylenebilir.

Zaman yönelimi uyumunun ölçülmesi pratikte personel seçimi ve yerleştirilmesinde, iş- personel uyumu sağlanmasında, takım oluşturmada ya da iş yerindeki grup dinamiklerinin anlaşılıp yönetilmesinde, iletişim ve motivasyon sorunlarının çözülmesinde, çatışma yönetiminde, disiplin ve yaratıcılık sorunlarının açıklanmasında ve iletişimin geliştirilmesinde az ya da çok faydalı olacağı düşünülmektedir. Verimliliği artırmanın bir yolu olarak çalışan memnuniyetini artırmak, bunu sağlamanın bir yolu da çalışanların birbirleriyle uyumunu sağlamaktır. Elbette iş dünyasında bu alanlarda kullanılan pek çok bilimsel kriter olduğu gibi tüm kriterlerin önüne geçebilen ilişkiler ve varsayımlar da söz konusudur. Ancak iç uyumu sağlayamayan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirememeye riskinin ne kadar yüksek olduğu unutulmamalıdır.

7.2. Kısıtlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırma Türkiye’de bir yöneticiye bağlı çalışan ya da kendisine bağlı çalışanları olan herkesi temsil etmek üzere gerçekleştirilmiş ancak hedefte yönetici- çalışan uyumunun ölçülmesi olduğundan verilerin birlikte çalışan ekip üyelerinin her birinden alınması ve birlikte değerlendirilmesi gerekmiştir. Ayrıca üye sayısı 4 kişinin altında olan yönetici-çalışan ekipleri de taraflılık riski nedeniyle kapsama dahil edilememiştir. Bu durum, araştırmanın en önemli kısıtlılığıdır.

Araştırmada çalışanın yöneticisi ile ilgili algısı ölçülmektedir. Bu algı kişisel sebeplerle olumlu ya da olumsuz taraflılık gösterebileceği gibi anketlerin çevrimiçi ve çoğunlukla yönetici aracılığı ile iletilmiş olması da verilen cevapların gerçekliğini riske sokan bir unsur olabilir. Bu nedenle anketlerin yüz yüze ya da araştırmacı tarafından fiziksel olarak dağıtılarak uygulanmasının cevapların anonimliği açısından katılımcıya daha rahat hissettireceği ve algıları daha gerçeğe yakın ölçme imkânı vereceği düşünülmektedir. Böyle bir yöntem ekip üyelerinin tümünden veri toplanmasını da kolaylaştırabilir.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığı için toplanan verilerde hizmet sektöründe- özellikle finans alanında- yoğunlaşma olduğu, örneklemin eğitim durumu ve gelir algısı seviyelerinin ülke ortalamasının üstünde olduğu görülmüştür. Evrenin daha iyi bir temsili için kota örnekleme yönteminin tercih edilmesinin daha uygun olabileceği söylenebilir

Yönetici- çalışan zaman yönelimi uyumunun bu çalışmada ele alınan lider-üye etkileşimi ve iş tatmini dışında kalan örgütsel vatandaşlık, bağlılık, sinizm, işe devam davranışı vb. muhtelif örgütsel değişkenlerle ilişkisi ve daha önce araştırılmış ilişkilerde aracılık etkisi yeni araştırmalara konu edilebilir. Gelecekte zaman yönelimi uyumu ile ilgili yapılabilecek çalışmalarda veri toplama aşamasında fiziksel yöntemlerin kullanılması ile daha geniş katılım ve dolayısı ile daha sağlıklı sonuçlar sağlanabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abubakar, M., Forountan, T. & Megdadi, K.J. (2019). An Integrative Review: High-Performance Work Systems, Psychological Capital And Future Time Perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4):1093-110. doi: 10.1108/IJOA-12-2017-1302.
- Akın, A. vd. (2015), "Zimbardo Zaman Perspektifi Ölçeğinin Türkçe Formu'nun Geçerlik ve Güvenirliği" VII. Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitim Kongresi. Nevşehir, 8-10 Mayıs 2015 (Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, 2015): 35.
- Akıncı, D. E. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellerinde Bilgi Kriterleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(4): 1-25.
- Akkoç, İ. & Çiftçi, A.F. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Tükenmişliğe Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2): 193-211.
- Alev, S. & Taş, D. (2020). Lider-Üye Etkileşimi, Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(5): 1611-1619.
- Alioğulları, Z. D. (2019). *Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Anagnostopoulos, F. & Griva, F. (2012). Exploring Time Perspective in Greek Young Adults: Validation of the Zimbardo Time Perspective Inventory and Relationships with Mental Health Indicators. *Social Indicators Research*, 106(1): 41-59.
- Andre, L. vd. (2017). Motivational Power of Future Time Perspective: Meta-Analyses in Education, Work, And Health. *PLoS ONE*, 13(1): 1-45.
- Anzengruber, J. (2015). Time Perspectives And Perceived Effectiveness of Peer Coaching Interventions Between Managers in An Organisational Context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue No. 9: 30-44.

- Arslantürk, E. H. (2008). *Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider- Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aslan, Ş. & Uyar, S. (2020). Çalışma Yaşam Kalitesi ve Proaktif Çalışma Davranışının Bireysel ve Kurumsal Değişkenlerle İlişkileri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3): 779-811.
- Ayla, P. (2016). *The Role of Time Perspective in The Workplace: Relative Effects On Job Satisfaction, Core Self Evaluations and Burnout* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Baş, T., Keskin, N. & Mert, İ. S. (2010). Lider- Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3): 1013-1039.
- Bateman, T. & Crant J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- Baycan, F. A. (1982). *Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bender K. A., Donohue S. M. & Heywood J. S. (2005). Job Satisfaction and Gender Segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3): 479-49.
- Bhal, K.T. (2005). Dyadic and Average Leadership Styles as Predictors of Subordinate Satisfaction, Commitment and Organisational Citizenship Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40(3): 372-385.
- Billing, T. K., vd. (2009). Temporal orientation and its relationships with organizationally valued outcome: Results from a 14 country investigation. In A. Gari & K. Mylonas (Eds.), *Quod Erat Demonstrandum: From Herodotus' ethnographic journeys to cross-cultural research: Proceedings from the 18th International Congress of the International Association for Cross-Cultural*

- Psychology. 211-220. https://scholarworks.gvsu.edu/iaccp_papers/45/
[28.01.2022].
- Bolat, O. İ. (2011). Lider- Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. "İşGüç" *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 13(2): 63-80.
- Butler, B.B. (1990). Job Satisfaction: Management's Continuing Challenge. *Social Work*, 35(2): 112-117.
- Carelli, M. G., Wiberg, B. & Wiberg, M. (2011). Development and Construct Validation of the Swedish Zimbardo Time Perspective Inventory. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(4):220–227.
- Carstensen, L. L. (1991). Selectivity Theory: Social Activity in Life-Span Context. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, ed. K. W., 195–217.
https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=sZTRGr78mV4C&oi=fnd&pg=PA195&ots=Hx5v3rS9xK&sig=Mt3SNpCPSJtQ-8vbMmootwhWueU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Cernas-Ortis, D. A. & Davis, M. A. (2016). Future And Past Negative Time Perspective Influences on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Mexico And The United States. *Management Research*, 14(3): 317-338.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon-Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Chaxel, A. S., Wiggins, C. & Xie, J. (2018). The Impact of A Limited Time Perspective on Information Distortion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149: 35–46.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- Çetin, F. & Basım, N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3): 79-94.
- Çiftçi, E. (2018). Augustinus'un Zaman Anlayışı. *Mediterranean Journal of Humanities*, 8(2):313-319.
- Çini, E. P. (2014). *Yönetici ve Çalışanların Proaktif Kişilik Özellikleri ve İlişkisel Bağımlı Benlik Düzeylerinin Karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- De Guzman, A. B. & Dumantay, M. C. F. (2019). Examining The Role of Future Time Perspective (FTP) And Affective Commitment On The Work Engagement of Aging Filipino Professors: A Structural Equation Model. *Educational Gerontology*, 45(5): 324-333.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46 – 78.
- Davis, G. (2004). Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 11(4): 495–503.
- Deci, E. L. (1972). The Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls an Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8: 217-229.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3):618-634.
- Dil Şahin, M. & Mısırdalı Yangil, F. (2019). Zaman Perspektifi ile A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki: Kütahya`da Faaliyet Gösteren Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(2): 47-56.
- Doğruyol, B. & Olguç, A. (2018). Gelecek Zaman Perspektifi Ölçüm ve Kavramsallaştırmalarına Yeni Bir Bakış. *Psikoloji Çalışmaları- Studies in Psychology*, 38(2): 201-217.
- Dreves, P. A. & Blackhart, G. C. (2019). Thinking into The Future: How A Future Time Perspective Improves Selfcontrol. *Personality and Individual Differences*, 149: 141–151.
- Dubrin, A. J. (2013). Proactive Personality and Behavior for Individual and Organizational Productivity. Edward Elgar Publishing.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=mS5jAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=DUBRIN,+A.+J.+\(2013\).+Proactive+Personality+and+Behavior+for+Individual+and+Organizational+Productivity.+Edward+Elgar+Publishing.&ots=DoQcPJQmlE&sig=RyPVK_lmn2bjbrca_vrktukhKrk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=mS5jAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=DUBRIN,+A.+J.+(2013).+Proactive+Personality+and+Behavior+for+Individual+and+Organizational+Productivity.+Edward+Elgar+Publishing.&ots=DoQcPJQmlE&sig=RyPVK_lmn2bjbrca_vrktukhKrk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [25.04.2021].

- Dulebohn, J. H., vd. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward The Future. *Journal of Management*, 38(6): 1715-1759.
- Dünya Gazetesi (2014, 01 Nisan). İnsanın Varoluş Nedeni Çalışmak mı? <https://www.dunya.com/ozel-dosya/degisim-yelpazesi/insanin-varolus-nedeni-039calismak039-mi-haberi-242649> [05.02.2022].
- Dyer, L. & Parker, D. F. (1975). Classifying outcomes in work motivation research: an examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, 60: 455-458.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eriş, Y. & Arun, K. (2020). Liderin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2):1861-1877.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1):121-136.
- Eryılmaz İ., Dirik, D & Altın Günova. A. (2017). İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UİK Özel Sayısı: 167-182.
- Geisler, M., Berthelsen, H. & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1): 1-15.
- Genç, M. Ö. (2010). *The Influence of Organizational Culture, Leader-Member Exchange (LMX) And Employees' Attitudes Toward Change on Information Systems Implementations in Turkey* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gençay, O. (2019). *Abusive Supervision and Leader-Member Exchange: An Analysis of Attitudinal, Emotional and Behavioral Outcomes* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ghazzawi, I. (2008). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: A New Conceptual Framework. *The Business Review*, 11(2): 1-10.

- Gibson, C. B., vd. (2007). Antecedents, Consequences, and Moderators of Time Perspective Heterogeneity for Knowledge Management in MNO Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 28(8): 1005-1034.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward A Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Greve, H. R. (2002). Sticky Aspirations: Organizational Time Perspective and Competitiveness. *Organization Science*, 13(1): 1-17.
- Gupta, M. & Bhal, K. T. (2017). LMX & Leader Competence. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(2): 277-289.
- Güler-Edwards, A. (2008). *Relationship Between Future Time Orientation, Adaptive Self-Regulation, And Well-Being: Self-Type And Age Related Differences* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S., Erkuş, A. & Sığrı, Ü. (2010). İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1): 69-76.
- Gürel, N. (2011). Kişilik Psikolojisi, Önyargının Psikolojisi ve Kamuoyu: Gordon Allport ve Walter Lippmann'ın Görüşleri Çerçevesinde Bir Değerlendirme. *Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2): 101-134.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). "The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Re-design Projects", Technical Report, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2):159-170.
- Henry, H., Zacher, H. & Desmette D. (2017). Future Time Perspective In The Work Context: A Systematic Review of Quantitative Studies. *Frontiers in Psychology*, 8: 1-22.
- Ho, H. C. Y. & Yeung, D. Y. (2015). Effects of Occupational Future Time Perspective On Managing Stressful Work Situations. *International Journal of Psychology*, 51(4): 261–268.

- İmamoğlu, O. & Güler-Edwards, A. (2007). Geleceğe İlişkin Yönelimlerde Benlik Tipine Bağlı Farklılıklar. *Türk Psikoloji Dergisi*, 22(60): 115-132.
- Jan, M. F. (2018). *The Effect of Big Five Personality Traits on Leader Member Exchange and Organization Citizenship Behavior: A Case of Khyber Pakhtunkhwa Universities* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Judge, T. A. vd. (1998). Dispositional Effects On Job and Life Satisfaction: the Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83: 17-34.
- Karaalioglu, F. Z. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yönetimi*, (12. bs). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kooij, D.T.A.M., Tims, M. & Akkermans, J. (2016). The Influence of Future Time Perspective On Work Engagement and Job Performance: The Role of Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1): 4-15.
- Korkmaz; Ö. (2020). *Proaktif Kişilik Özelliğinin Öz Yeterlilik, Yaratıcılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Levine, R. (2020), *Zamanın Coğrafyası*, (2. bs). İstanbul: Mayakitap.
- Liao, H., Liu, D. & Loi, R. (2010). Looking At Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality And Differentiation on Creativity. *The Academy of Management Journal*, 53(5): 1090-1109.

- Liden, R.C. vd. (2006). Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6): 723-746.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1): 43-72.
- Matiaske, W. & Grözinger, G. (2011). Job Satisfaction Revisited. *Management Revue*, 22(1): 5-7.
- Mckay, M. T. vd. (2018). A balanced time perspective: Is it an exercise in empiricism, and does it relate meaningfully to health and well-being outcomes?. *International Journal of Psychology*, 54(6): 775-785.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*, (2. bs). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miner J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Nadkarni, S. & Chen, J. (2014). Bridging Yesterday, Today, and Tomorrow: Ceo Temporal Focus, Environmental Dynamism, And Rate of New Product Introduction. *The Academy of Management Journal*, 57 (6) Thematic Issue on Governance in Management Research: 1810-1833.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, R. (2009). The Development of Leader–Member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships Over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 256–266.
- Naidoo, L. J. vd. (2011). A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance. *Journal of Business and Psychology*, 26(3): 347-357.
- Nakayama, S. vd. (2013). Experience Overrides Personality Differences in the Tendency to Follow But Not in the Tendency to Lead. *Proceedings: Biological Sciences*, 280(1769): 1-7.
- Noyan, F. (2009). *Çok Aşamalı Yapısal Eşitlik Modellerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulaması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onursal, M. (2019). *Örgütsel Dışlanma, Olumlu Sosyal Davranış, Saldırgan Davranış, İş-Yaşam Dengesi, Öz-Kontrol ve Zaman Yönelimini İlişkisinin*

- İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, A. D. (2019). *Hizmetkar Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkara, Z. U., Taş, A. & Aydınlan, B. (2019). Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18): 101-137.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2): 43-70.
- Palabıyık, N. & Yücel, İ. (2018). Bir İş Yerinde Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanların Kariyer Çıpları ile Proaktif İş Davranışları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı: 41-56.
- Park, I. J. & Jung, H. (2015). Relationships Among Future Time Perspective, Career And Organizational Commitment, Occupational Self-Efficacy, And Turnover Intention. *Social Behavior And Personality*, 43(9): 1547–1562.
- Parker, S.K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior At Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 636–652.
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3): 633-662.
- Rai, S. & Sinha, A.K. (2002). Job Delight: Beyond Job Satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*, 37(4): 554-571.
- Ringle, P. M. & Savickas, M. L. (1983). Administrative Leadership: Planning and Time Perspective. *The Journal of Higher Education*, 54(6): 649-661.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4): 395–407.
- Saiyadan, M. S. (2003). Leadership Behaviour and Its Effectiveness: Members' Perception. *Indian Journal of Industrial Relations*, 39(1): 1-11.
- Saji, B. S. (2004). Workforce Diversity, Temporal Dimensions and Team Performance. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(4): 40 – 59.

- Saleh, S. D. & Grygier, T. G. (1969). Psychodynamics of Intrinsic and Extrinsic Job Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 53: 446-450.
- Sanduk, A. (2015). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Özdeşleşme ve Zaman Yönelimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sarrafoğlu, G. B. (2019). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Scandura, T.A. & Graen, G. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69: 428- 436.
- Schossler, J. (2019). Consistency Between Principal and Agent with Differing Time Horizons: Computing Incentives Under Risk. *European Journal of Operational Research*, 277: 1113–1123.
- Schyns, B. & Mohr, G. (2004). Nonverbal Elements of Leadership Behaviour. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 18(3): 289-305.
- Sears, G. J. & Holmvall, C. M. (2009). The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, 25(4): 593-605.
- Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Industrial Relations*, 65(3): 470-490.
- Sircova, A. vd. (2014). A Global Look at Time: A 24-Country Study of the Equivalence of the Zimbardo Time Perspective Inventory. *SAGE Open*, 4(1): 1-12.
- Slocum, J. W. (1971). Motivation in managerial levels: Relationship of need satisfaction to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 55: 312-316.
- Sparrowe, R. T. & Liden R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *The Academy of Management Review*, 22(2): 522-552.
- Sparrowe, R.T., Soetjpto, B.W. & Kraimer, M. L. (2006). Do Leaders' Influence Tactics Relate to Members' Helping Behavior? It Depends on the Quality of the Relationship. *The Academy of Management Journal*, 49(6): 1194-1208.
- Sternheimer, K. (2016). The Social Construction of Time, <https://www.everydaysociologyblog.com/2016/11/the-social-construction-of-time.html> [03.12.2020].

- Staw, B. M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70: 469–480.
- Staw, B. M., Bell, N. E. & Clausen, J. A. (1986). The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31: 437–453.
- Sürücü, L. (2021). Lider- Üye Etkileşimi: Literatür Taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1): 257-277.
- Şahbazoğlu, M. (2014). *The Relationship Between Proactive Personality, Empowerment and Proactive Work Behavior* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan Örgütsel Politika ile Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Tat, C. & Çervirgen, A. (2020). Konaklama İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 1216-1233.
- Tayfun, A. & Durgun, S. (2019). İş Görenlerin Çalıştıkları Pozisyon ve Eğitim Düzeylerinin Zaman Perspektifleri ve Motivasyon Kaynakları Üzerindeki Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3): 2338-2353.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Ekonomik Modelleme ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Araştırmaları Dairesi. 2021-III. *İşgücü Piyasasındaki Gelişmelerin Makro Analizi*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/ishgucu-Piyasasindaki-Gelismelerin-Makro-Analizi-2021-III_10122021.pdf [03.02.2022].
- Tetik, S., Uçar, G. & Yalçın, B. (2008). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması. *Verimlilik Dergisi*, (1): 1-18.
- Topaloğlu, C. (2019). *Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Tuttle, D. B., (1997). A Classification System For Understanding Individual Differences In Temporal Orientation Among Processual Researchers And Organizational Informants, *Scandinavian Journal of Management*, 13(4): 349-366.
- Turker, N. & Karadag, D. (2019). Kültürel Farklılıklar: Hofstede'nin Kültürel Boyutları Üzerine Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Bir Uygulama. *Journal of Economy Culture and Society*, 61: 271- 295
- Ülker, G. (2006). Örgütlerde İş ve Yaşam Tatmini: Kamu Kurumu Analizi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(13):168-190.
- Vuran, Y. (2019). *Karizmatik Liderliğin İş Tatminine Etkisindeki Lider-Takipçi Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Wang, H. vd. (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1): 5–21.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74.
- Wernimont, P. F. (1972). A systems view of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56: 173-176.
- West, G.P. & Meyer, G.D. (1998) Temporal dynamics of opportunistic change in technology-based ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2): pp.31- 52.
- Xu, E. vd. (2011). Abusive Supervision and Work Behaviors: The Mediating Role of LM X. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 531-543.
- Yaşın, T. (2016). *Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yolcu İ. U. (2017). *Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde İşe Gönülden Adanma ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Zacher, H. & Rudolph, C. W. (2019). Why Do We Act As Old As We Feel? The Role of Occupational Future Time Perspective and Core Self-Evaluations in The Relationship Between Subjective Age and Job Crafting Behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*: 1-14. doi: 10.1080/1359432X.2019.1677609.
- Zimbardo, P. G. & Boyd, J. N. (2014). Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Individual-Differences Metric. Time Perspective Theory; Review, Research and Application: 17-55. Originally published in *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 77(6): 1271–1288. doi:10.1007/978-3-319-07368-2_2.