

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

**ALGILANAN LİDERLİK TARZININ GÖREV PERFORMANSI**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN VE OTOTELİK**  
**KİŞİLİĞİN ROLÜ**

**HAZIRLAYAN**  
**SERKAN SARI**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**PROF. DR. H. NEJAT BASIM**

**ANKARA- 2022**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**Tarih: 03 / 06 / 2022**

Öğrencinin Adı, Soyadı: Serkan SARI

Öğrencinin Numarası: 21710365

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: Yönetim Organizasyon Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Tez Başlığı: Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın ve Ototelik Kişiliğin Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 118 Sayfalık kısmına ilişkin, 02 / 06 / 2022 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %15'tir. Uygulanan filtrelemeler:

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

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

Öğrenci İmzası:

**ONAY**

Tarih: 03 / 06 / 2022

Öğrenci Danışmanı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

## TEŞEKKÜR

Öncelikle değerli bilgi ve deneyimi ile doktora yolculuğuma ışık tutan, anlayışı ve hoşgörüsünü her zaman örnek aldığım, yol gösterici katkıları ile tezime destek olan çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a sonsuz teşekkür ederim.

Doktora ders döneminde bilgi ve deneyimleri ile bizleri aydınlatan hocalarım Prof. Dr. Selami SARGUT, Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU, Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU tez izleme komitelerinde fikirleriyle bana destek olan hocalarım Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN ve Prof. Dr. Ünsal SİĞRI'ya teşekkür ederim.

Doktora eğitimimde ve akademik kariyerimde her daim yol gösterici olan sayın hocam Prof. Dr. Mustafa POLAT'a teşekkürü bir borç bilirim. Doktora eğitimi başlangıcından itibaren beraber yol aldığımız değerli arkadaşlarım A. Anıl KARAPOLATGİL, Hazal ESER ve Ahu IRAK'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca gösterdikleri sevgi, anlayış ve varlıkları ile bana destek olan annem Songül SARI, babam Oktay SARI ve kardeşim Sercan SARI'ya, doktora başlamama vesile olan, tez çalışmam süresince benden her türlü destek ve yardımlarını esirgemeyen, her kararında yanımda olan, tüm tecrübesini benimle paylaşan, bu çalışmanın sonuca ulaşmasında en çok payı olan, yanında olmaktan gurur duyduğum sevgili eşim Burçin SARI'ya ve son olarak enerjisiyle hayatıma renk katan biricik kızım Buse SARI'ya sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca yaptığım bu çalışmaya katılarak uzun anket sorularına sabır ve içtenlikle cevaplayan değerli katılımcılara minnetlerimi sunarım.

## ÖZET

**Serkan SARI, Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın ve Ototelik Kişiliğin Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Doktora Programı, 2022**

Bu çalışmanın amacı, algılanan liderlik tarzı ile görev performansı arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkiye etkisinde pozitif psikoloji öncülüğünde günümüzde yaygın olarak hakkında araştırma yapılan işe tutulma ve ototelik kişiliğin bu ilişkideki rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu değişkenlerin birbiri ile etkileşimlerini tespit etmek için araştırmaya yönelik kuramsal taramalar doğrultusunda hipotezler geliştirilmiş ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma değişkenleri kapsamında oluşturulan araştırma modeli, 508 çalışandan oluşan örneklem grubundan anket yöntemi ile veri toplanarak test edilmiştir. Araştırmada SPSS 25.0, PROCESS 4.0 ve AMOS 20.0 yazılımları kullanılarak korelasyon, doğrulayıcı faktör, regresyon analizleri yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında ortaya konulan kuramsal model görgül araştırma ile test edilmiştir. Araştırma değerlendirildiğinde; algılanan liderlik tarzının görev performansı ve işe tutulmaya olan etkisi anlamlı ve olumlu, işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisi de anlamlı ve olumlu yöndedir. Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın kısmi aracılık rolü vardır. Yazın taramasında, algılanan liderlik tarzı ile işe tutulma arasında ve işe tutulmanın görev performansına etkisinde ototelik kişiliğin olumlu yönde bir düzenleyici rol alabileceği belirtilmiş olsa da araştırmanın sonuçlarında ototelik kişiliğin düzenleyici rolü olmadığı analizler sonucu görülmüştür. Bu bağlamda elde edilen bulguların, yazında önemli bir kuramsal boşluğu dolduracağına, araştırmacılara, yöneticilere, çalışanlara ve uygulamacılara faydalı olarak yeni bakış açıları kazandıracağına inanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** algılanan liderlik tarzı, işe tutulma, ototelik kişilik, görev performansı

## ABSTRACT

**Serkan SARI, The Role of Work Engagement and Autotelic Personality in the Effect of Perceived Leadership Style on Task Performance, Başkent University, Institute of Social Sciences, Phd. in Management and Organizations, 2022**

The aim of this study is to examine the relationship between perceived leadership style and task performance, and to reveal the role of autotelic personality and involvement in this relationship, which is widely researched today led by positive psychology. In order to determine the interactions of these variables with each other, hypotheses were developed in line with the theoretical surveys for the research and a research model was created. The research model, which was created within the scope of the research variables, was tested by collecting data from a sample group of 508 employees with the survey method. Correlation, confirmatory factor and regression analyzes were performed using SPSS 25.0, PROCESS 4.0 and AMOS 20.0 software. The theoretical model put forward within the scope of this research has been tested with empirical research. When the research is evaluated; The effect of perceived leadership style on task performance and retention is significant and positive, and the effect of retention on task performance is also significant and positive. Retention has a partial mediating role in the effect of perceived leadership style on task performance. Although it was stated in the literature review that the autotelic personality could play a positive moderator role between the perceived leadership style and being hired, and in the effect of being hired on task performance, it was seen as a result of the analyzes that the autotelic personality did not have a moderator role in the results of the research. It is believed that the findings obtained in this context will fill an important theoretical gap in the literature and will provide useful new perspectives to researchers, managers, employees and practitioners.

**Key Words:** perceived leadership style, work engagement, autotelic personality, task performance

# İÇİNDEKİLER

|   |     |
|---|-----|
| TEŞEKKÜR.....   | i   |
| ÖZET.....   | ii  |
| ABSTRACT .....  | iii |
| İÇİNDEKİLER.....                                      | iv  |
| TABLolar LİSTESİ.....                                 | ix  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                 | x   |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....                 | xi  |
| 1.GİRİŞ.....  | 1   |
| 2. İŞ PERFORMANSI.....                                | 6   |
| 2.1 Performans Kavramı.....                           | 6   |
| 2.1.1. Görev Performansı.....                         | 10  |
| 2.1.1.1. Görev Performansının Öncülleri .....         | 12  |
| 2.1.2. Bağlamsal Performans .....                     | 13  |
| 2.1.2.1.Bağlamsal Performansın Temelleri .....        | 15  |
| 2.1.2.1.1.Kişilerarası Yardımlaşma Davranışları ..... | 15  |
| 2.1.2.1.2.İşe Adanma .....                            | 16  |
| 2.1.2.2.Bağlamsal Performansın Öncülleri.....         | 16  |
| 2.1.2.3.Bağlamsal Performans ve Benzer Kavramlar..... | 18  |
| 2.1.2.3.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....         | 18  |
| 2.1.2.3.2.Prososyal Davranışlar .....                 | 19  |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1.2.3.3.İyi Asker Sendromu.....  | 19        |
| 2.1.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar ..... | 20        |
| <b>3. ALGILANAN LİDERLİK.....</b>  | <b>23</b> |
| 3.1.Liderliğin Tanımı.....   | 23        |
| 3.2.Liderlik Kuramları .....   | 24        |
| 3.2.1.Özellikler Yaklaşımı .....   | 24        |
| 3.2.2.Davranış Yaklaşımı .....   | 26        |
| 3.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması .....                     | 26        |
| 3.2.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması .....                       | 27        |
| 3.2.2.3.Yönetim Tarzı Matrisi .....  | 27        |
| 3.2.2.4. Likert'in Sistem 1- 4 Kuramı.....                                     | 29        |
| 3.2.2.5. McGregor'un X ve Y Kuramı .....                                       | 30        |
| 3.2.3.Durumsallık Yaklaşımı .....  | 30        |
| 3.2.3.1. Etkin Liderlik Kuramı .....   | 31        |
| 3.2.3.2.Yol-Amaç Liderlik Kuramı .....   | 32        |
| 3.2.3.2.1.Katılımcı Liderlik Tarzı.....  | 35        |
| 3.2.3.2.2. Yönlendirici Liderlik Tarzı.....                                    | 36        |
| <b>4- İŞE TUTULMA.....</b>   | <b>38</b> |
| 4.1. İşe Tutulma Kavramı .....   | 38        |
| 4.2.İşe Tutulmanın Boyutları.....  | 40        |
| 4.3.İşe Tutulmanın Öncülleri.....  | 41        |
| 4.3.1.Bireysel Psikolojik Durumlar .....                                       | 41        |
| 4.3.2. İş Tasarımı .....   | 41        |
| 4.3.3. Liderlik Algılamaları ve Ekip Dinamikleri .....                         | 42        |
| 4.3.4.İşyeri ortamı.....   | 43        |
| 4.3.5.Algılanan Örgütsel Destek.....   | 43        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.4.İşe Tutulmanın Ardılları .....   | 44        |
| 4.5 İşe Tutulma ile Algılanan Liderlik ve Görev Performansı Etkileşimi.....        | 45        |
| <b>5. OTOTELİK KİŞİLİK.....</b>  | <b>50</b> |
| 5.1.Ototelik Kişilik ve Akış Deneyimi Etkileşimi.....                              | 50        |
| 5.2.Ototelik Kişilik .....   | 53        |
| 5.2.1.Ototelik Kişiliğin Boyutları .....   | 54        |
| 5.2.1.1.Kişisel Yenilikçilik .....   | 55        |
| 5.2.1.2.Öz Yeterlilik .....  | 55        |
| 5.2.1.3.Kontrol ve Odaklanmış Dikkat.....  | 56        |
| 5.2.2.Ototelik Kişiliğin Ardılları .....   | 56        |
| 5.3. Ototelik Kişilik ile Algılanan Liderlik ve Görev Performansı Etkileşimi ..... | 57        |
| 5.4. Ototelik Kişilik ile Algılanan Liderlik Tarzı ve İşe Tutulma Etkileşimi.....  | 59        |
| 5.5 Ototelik Kişilik ile İşe Tutulma ve Görev Performansı Etkileşimi .....         | 61        |
| <b>6. YÖNTEM .....</b>   | <b>63</b> |
| 6.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....   | 63        |
| 6.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....  | 63        |
| 6.3.Araştırmanın Örnekleme .....   | 65        |
| 6.4.Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları.....                                     | 67        |
| 6.4.1.Görev Performansı Ölçeği .....   | 67        |
| 6.4.2.Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği .....  | 69        |
| 6.4.3.İşe Tutulma Ölçeği .....   | 73        |
| 6.4.4.Ototelik Kişilik Ölçeği.....   | 76        |
| 6.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....   | 79        |



|   |            |
|---|------------|
| <b>7.BULGULAR.....</b>  | <b>81</b>  |
| 7.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular .....   | 81         |
| 7.2. Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....  | 82         |
| 7.3. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi.....   | 83         |
| 7.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi .....   | 92         |
| 7.5. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....   | 94         |
| 7.6. Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....  | 95         |
| 7.7. İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....  | 97         |
| 7.8. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracı Role Sahip Olup Olmadığının İncelenmesine İlişkin Bulgular ..... | 99         |
| 7.9. Ototelik Kişiliğin, Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular.....                           | 102        |
| 7.10. Ototelik Kişiliğin, Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular.....                                | 103        |
| 7.11. Ototelik Kişiliğin, İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular.....                                       | 104        |
| <b>8. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>   | <b>107</b> |
| 8.1. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar .....   | 107        |
| 8.2. Araştırmanın Yazına Katkısı .....  | 114        |
| 8.3. Gelecek Çalışmalar için Öneriler .....   | 115        |
| 8.4. Yöneticiler için Öneriler .....  | 116        |

**KAYNAKLAR.....119**

**EKLER**

**EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU**

## TABLolar LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bilgiler .....  | 65  |
| Tablo 2. Görev Performansı Uyum İndeksleri .....  | 69  |
| Tablo 3. Algılanan Liderlik Tarzı Uyum İndeksleri.....  | 73  |
| Tablo 4. İşe Tutulma Uyum İndeksleri.....   | 76  |
| Tablo 5. Ototelik Kişilik Uyum İndeksleri.....  | 79  |
| Tablo 6. Değişkenlerin Normallik Bulguları, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....  | 82  |
| Tablo 7. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi .....   | 83  |
| Tablo 8. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi.....   | 84  |
| Tablo 9. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre İncelenmesi .....  | 86  |
| Tablo 10. Ölçek Puanlarının İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi .....   | 87  |
| Tablo 11. Ölçek Puanlarının Sektör Türüne Göre İncelenmesi.....   | 88  |
| Tablo 12. Ölçek Puanlarının Kurumlara Göre İncelenmesi .....  | 89  |
| Tablo 13. Ölçek Puanlarının Pozisyonlara Göre İncelenmesi.....  | 91  |
| Tablo 14.Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri .....   | 93  |
| Tablo 15.Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine ait Basit<br>Regresyon Analizi Bulguları .....                                       | 94  |
| Tablo 16. Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine ait Basit Regresyon<br>Analizi Bulguları .....  | 96  |
| Tablo 17. İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisine ait Analiz Bulguları .....   | 97  |
| Tablo 18. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe<br>Tutulmanın Aracı Etkisine İlişkin Analiz Bulguları (PROCESS).....           | 99  |
| Tablo 19. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Ototelik<br>Kişiliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Analiz Bulguları (PROCESS)..... | 102 |
| Tablo 20. Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisinde Ototelik Kişiliğin<br>Düzenleyici Etkisine İlişkin Analiz Bulguları (PROCESS).....       | 103 |
| Tablo 21. İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Ototelik Kişiliğin<br>Düzenleyici Etkisine İlişkin Analiz Bulguları (PROCESS).....              | 105 |
| Tablo 22. Hipotezlerin Sonuçları.....   | 108 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| Şekil 1.Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi .....                             | 28  |
| Şekil 2.Araştırmanın Modeli .....   | 64  |
| Şekil 3. Görev Performansı DFA .....  | 68  |
| Şekil 4. Algılanan Liderlik Tarzı DFA .....                                     | 71  |
| Şekil 5. Modifiye Edilmiş Algılanan Liderlik Tarzı DFA.....                     | 72  |
| Şekil 6. İşe Tutulma DFA.....   | 75  |
| Şekil 7. Modifiye Edilmiş İşe Tutulma DFA .....                                 | 75  |
| Şekil 8. Ototelik Kişilik DFA .....   | 78  |
| Şekil 9. Modifiye Edilmiş Ototelik Kişilik DFA.....                             | 78  |
| Şekil 10. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisi ..... | 95  |
| Şekil 11. Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisi .....       | 97  |
| Şekil 12. İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisi .....              | 98  |
| Şekil 13. İşe Tutulmanın Aracı Etkisi .....                                     | 101 |

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

|         |  |
|---------|--|
| AGFI    | Düzeltilmiş Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)  |
| AMOS    | Yapısal Bileşen Analizi (Analysis of a Moment Structures)  |
| ANOVA   | Varyans Analizi (Analysis of Variance)   |
| AVE     | Ayıklanmış Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)   |
| CFI     | Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)   |
| CR      | Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)  |
| DFA     | Doğrulayıcı Faktör Analizi   |
| GFI     | Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)   |
| IFI     | Artırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)   |
| LLCI    | Alt Seviye Güven Aralığı (Lower Level Confidence Interval)   |
| N       | Örneklem Sayısı  |
| NFI     | Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)  |
| NNFI    | Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index)  |
| P       | Anlamlılık   |
| PROCESS | SPSS için Aracı, Düzenleyici ve Durumsal İşlem Analiz Makrosu (A Macro for Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis for SPSS) |
| R2      | Belirleme Katsayısı  |
| RMSEA   | Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)   |

# 1.GİRİŞ

Rekabet koşullarının sürekli değiştiği günümüz koşullarında işletmelerin hayatta kalabilmeleri, varlıklarının devamlılıklarını sağlamaları ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri işletmeler için gerekli bütün fonksiyonları tam olarak sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu fonksiyonların başında performans, verimlilik, maliyet, kalite ve zaman gibi unsurlar ve bu fonksiyonlara ek olarak işletmelerin yöneticilerinin algılanan liderlik tarzları vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Performans kavramı örgütsel başarıya ulaşmak için en önemli konular arasında kabul edilmektedir. Küresel ortamda kuruluşlar arasındaki rekabet arttıkça, performansı artmış bir iş gücünün sürdürülmesi, işletmelerin istenen başarıya ulaşmasında temel görevlerinden birisi olmaya devam etmektedir (Murphy ve Shiarella, 1997; Sonnentag ve Frese, 2002).

Performans, çalışanın örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde gerçekleştirdiği çaba ve davranış olarak tanımlanmaktadır. Çalışan performansını ve potansiyelini ölçmek, örgüt ve yöneticiler için önem arz etmektedir. Örgüt için performans, kişinin iş hedefleri doğrultusunda ulaşabileceği bir başarı standardı olarak ele alınmaktadır. Bu açıklamalar bağlamında, iş performansı, araştırmacıların yönetim ve organizasyon alanında öncelik verdiği ana konulardan biri olarak giderek daha önemli hale gelmektedir. Özellikle artan rekabet ortamı, performansı etkileyen tüm faktörlerin tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu çalışmada performans görev ve bağlamsal performans olarak araştırılarak görgül araştırmada görev performansı bağlamında ele alınmıştır.

Her kuruluş, farklı iç ve dış faktörlere bağlı olarak gelişim için bir dizi değişiklikten geçmektedir. Herhangi bir örgütün başarısı için tüm değişikliklerde merkezi bir rol oynayan kavram etkili liderliktir. Dolayısıyla, herhangi bir örgütün başarısında veya başarısızlığında liderliğin rolü göz ardı edilemez. Örgütlerin vizyonunu tanımlamak, stratejik kararlar almak ve bu kararları uygulamaya almak gibi bütün örgütsel faaliyetlerin merkezinde liderliğin rolü vardır. Bu hızlı küresel ve teknolojik çağda, örgütler rekabetçi piyasada ayakta kalabilmek için gerekli olan farklı uyarlanabilir değişikliklerle karşı karşıya gelmektedir (Kotter, 1995). Kotter

(1995)'e göre bu uyarlanabilir değişiklikler, lider öncülüğünde geliştirilmesi gereken etkili bir sistem gereksinimine ihtiyaç duymaktadır.

Günümüzün çalışma koşulları karmaşık bir yapıda olduğu için liderler farklı derecelerde liderlik yönetimi gerektiren öngörülemeyen zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır ve bu karmaşık yapıda küresel rekabet nedeniyle bilgili liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların etkin yönetiminin, çalışanın bağlılığını ve üretkenliğini artıran liderlik davranışı yoluyla başarılabilereceği öngörülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların performansı örgütsel bağlamın içinden ve dışından kaynaklanan birçok faktörden oldukça etkilenmektedir (Islam, Khan, Shafiq ve Ahmad, 2012).

Bireylerin örgütsel hedeflerinin başarıya ulaşabilmesi için örgütlerin liderlere ve liderlerin de çalışanlarla birlikte iş birliği içerisinde örgüt amaçlarına yönelik çalışmalar yapmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler örgütlerin geleceği ve hedefleri için etkili bireysel özelliklere sahip olarak örgütün misyonunu ve vizyonunu geliştirmeye, amaçlara ulaşılması konusunda söz sahibi olarak kararlar vermeye ve çalışanları ikna etmeye yönelik çeşitli faaliyetler göstermektedir. Liderlikle ilgili ortaya koyulan kuramların çoğunluğu örgüt içerisindeki elemanlara karşı takınılan liderlik tarzlarından oluşmaktadır. Liderlerin örgüt içerisinde meydana gelen algılanan liderlik tarzları, lider-üye etkileşimine ve liderlerin karakterine bağlıdır. Lider-üye etkileşimi, liderlerin nitelikleriyle çalışanlar arasında meydana gelen süreç içerisindeki davranışları ve ilişkileri kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde iş görenlerin bireysel performansları da öncelik kazanmaktadır (Cheung ve Wu, 2012). Bu nedenle algılanan liderlik tarzlarının, performans etkisinde etkin rol alabileceği düşünülmektedir.

İlk olarak 1970'li yılların başında Martin Evans ve Robert House tarafından ele alınan Yol-Amaç kuramı bir bireyin tutumlarının ve davranışlarının, önemli sonuçlara yol açtığı görülme derecesine göre tahmin edilebileceğini öne süren Vroom'un beklenti teorisi adı verilen daha genel bir motivasyon teorisine dayanmaktadır (Vroom, 1964). Yol-Amaç kuramı çalışılan astların işlerine tutulmasını, iş tatminini, motive edilmesini ve performans üzerine olan katkılarını açıklamaya çalışmaktadır (Keçecioğlu, 2003). Bu nedenle, bir liderin işlevi, takipçilerin kişisel hedeflerine giden yolu geliştirmek ve açıklığa kavuşturmadır, böylece bu hedefleri gerçekleştirme motivasyonları, işe tutulmaları ve iş tatminleri artarak daha yüksek performans göstermeleri sağlanmaktadır.

Performansla ilgili bir diğerk önemli kavram, çalışanın işe tutulmasıdır. Kahn (1990), organizasyondaki iş yükümlülüğünü yerine getirirken bir çalışanın psikolojik durumunu tanımlamak için "işe tutulma" terimini kullanmıştır. İşe tutulma çoğunlukla pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali, canlılık, adanmışlık ve özümseme ile tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010; Schaufeli, Bakker, Gonzalez, Salanova, 2002). Kahn, bu psikolojik durumu fiziksel yönler, biliş ve duygu ile karakterize etmektedir. İşe tutulma, kendini işe adama, enerjik olma ve kendini işe kaptırma boyutlarından meydana gelen aktif, olumlu bir işle ilgili durumdur. Kahn'a göre, bu üç seviye, işe tutulma seviyesini canlandırmak için etkinleştirilmektedir (Schaufeli ve diğerk., 2006).

İşe tutulma, örgütsel bağlılık, çalışan refahı, bireysel, grup ve örgütsel performans gibi önemli sonuçlarla olumlu bir şekilde etkileşim içerisinde yer almaktadır. Araştırmacılar, işe tutulmanın gerçekleşmesinde liderin payının etkili olduğunu ve liderin, çalışanın işe tutulmasında önemli rol oynadığını belirtmektedir (Crawford, LePine ve Rich, 2010; Demerouti ve Cropanzano, 2010; Macey ve diğerk., 2009).

İşe tutulma gibi bir başka pozitif örgütsel davranış değişkenlerinden bireyin kişiliği ile ilgili olan ototelik kişilik kavramı günümüz araştırmalarında öne çıkmaktadır. Ototelik kişiliğin öncül koşulu olan akış deneyimi, yüksek düzeyde beceri ve konsantrasyon gerektirmesine rağmen, zahmetsiz eylem ve kontrol duygusu ile sonuçlanan bir faaliyet veya arayışa kendini bilinçsizce ve tam olarak adanmasıyla karakterize edilmektedir. Akış deneyimi geniş anlamda "insanların kendilerini yaptıkları işe tam olarak adadıklarında ve işe kapılma süreçlerinde hissettikleri bütünsel his" olarak tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1975, s. 36).

Csikszentmihalyi (1975)' ye göre akış deneyimi herkes tarafından deneyimlenebilir, ancak akış durumuna girme ve bunu sürdürmede kişilerarası farklılıklar vardır. Kişilerarası farklılıklar, bireylerin aynı durum ve koşullarda farklı tavır ve davranışlar sergilemesinin temel açıklayıcı koşulu olarak araştırılırken, en temel bireyler arası farklılık değişkeni kişilik kavramıdır. Birçok kişilik tipolojisi literatürde yerini alıp araştırmaların temel değişkeni olarak ele alınmaktadır. Bu tipolojilerden biri de ototelik kişilik kavramıdır. Csikszentmihalyi (1975), ototelik kişiliği, akışı deneyimleme yeteneğini artıracak bir dizi kişisel nitelik olarak tanımlamaktadır. Ototelik kişilik, dışsal ödüllere ihtiyaç duymadan kendi kendini motive eden bireylerin sahip olduğu bir dizi kişilik özelliği anlamına gelmektedir. Ototelik niteliklere sahip



bireylerin, hayatı daha eğlenceli ve güzel hale getirecek optimal deneyime ulaşma olasılıkları daha yüksektir; akış arama konusunda diğer bireylerden daha fazla motive olmaktadır (LeFevre, 1988). Bu nedenle iş hayatında, örgütlerin yüksek verimlilik sağlamalarında önemli bir rolü olan işe tutulma ve ototelik kişiliğin, performans üzerinde etkin rol alabileceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümünde, iş performansına ait tanımlar açıklanmış, iş performansının boyutları olarak ele alınan görev performansı ve bağlamsal performans tanımlanarak arasındaki farklılıklara değinilmiştir.

İkinci bölümde, algılanan liderlik tarzı, liderlik kuramları ile açıklanmaya çalışılmış, yol – amaç kuramı katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzı bağlamında detaylandırılmış ve bölümün sonunda ise algılanan liderlik tarzı ile görev performansı arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, algılanan liderlik tarzı-görev performansı ilişkisinde aracılık ettiği düşünülen işe tutulma değişkeni detaylandırılmıştır. Bu kapsamda işe tutulmanın tanımı yapılmış, boyutlarına değinilmiş, öncülleri ve ardılları açıklanmış, işe tutulma ile algılanan liderlik tarzı ve görev performansı arasındaki etkileşim açıklanarak işe tutulmanın görev performansı üzerindeki rolü ve işe tutulmanın algılanan liderlik tarzı ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı rolünün ne ifade ettiği açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, ototelik kişilik kavramından bahsedilerek temelini oluşturan akış deneyimi ile detaylı anlatılmıştır. Ototelik kişiliğin, oluşturulan model çerçevesinde, değişkenler arasındaki düzenleyici etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmanın yöntemi açıklanarak; bu araştırmanın yapılmasının amacı ve önemi, araştırmanın modeli ile hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleminin belirtilmesi, araştırma kısıtları, verilerin toplanması ve ölçüm araçları, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi ile ilgili sonuçlar paylaşılmıştır.

Altıncı bölümde, toplanan veriler ile analizler yapılarak hipotezler test edilmiştir. Bu analizlerden elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular ve bulgulara bağlı olarak yapılan yorumlar yer almaktadır.

Son bölümde ise, araştırma bulgularına ilişkin sonuçlar açıklanmış, sonuçlardan olumlu etki yaratanların etkilerinin artırılması, aracı değişkenin açıklanması ve düzenleyici değişkenin kavramsal çerçevede beklenen sonuçlara ulaşmaması ile ilgili değerlendirmeler yapılmış,

araştırmanın yazına katkısı, gelecek çalışmalar ve yöneticiler için yeni yaklaşımlar önerilmeye çalışılmıştır.

## 2. İŞ PERFORMANSI

### 2.1 Performans Kavramı

Performans kavramı, birey davranışlarının hem bireyin kendi hedefleri hem de örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlayan bütün örgütsel sistemlerin temel sonuç değişkeni olarak ele alınmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların meydana getirdiği bütün davranışlar, emek ve çabalar performansa yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Performans kavramı, örgütsel performans, grup performansı ve bireysel performans olarak değişik düzeylerde ele alınmaktadır. Örgütler için bu düzeyler arasında en öncelikli değere sahip olan performans düzeyi bireysel performanstır. Çünkü, örgütlerin performans düzeyi ancak çalışanların bireysel performanslarının gösterdiği sonuç kadar iyi seviyede olmaktadır.

Yıllar içinde, iş performansı, örgütleri etkileyen bireysel ve önemli bir kavram olarak birçok disiplinde çok yönlü boyutları nedeniyle, dikkate değer bir ilgi görmüştür (Pulakos, White, Borman ve Oppler, 1991; Brush ve Borman 1993, Bates, 1999). Organ, Campbell, Borman ve Motowidlo 1980'li ve 90'lı yıllarda performansın kavramsal temelini oluşturmak için çok sayıda çaba göstermiştir.

Performans, pek çok boyut kazanan bir yapı olarak, öncelikle örgütsel ve endüstriyel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve işyeri bağlamında araştırmaların ilgisini çeken karmaşık ve örtük bir kavram ortaya çıkartmaktadır. İş performansı, örgüt için kritik bir değişkendir. Önemi, örgütün işleyişine ve verimine (Borman ve Motowidlo, 1993), başarısına (Pushpakumar ve Wijewickrama, 2008) bağlıdır ve çalışanların öz-yeterliğinin bir göstergesi (Gist ve Mitchell, 1992) olarak daha iyi mesleki fırsatlar yaratmaktadır. İş performansı, çalışanların ileriye dönük bir gelecek, potansiyel başarı ve iş tatmininin önemli bir göstergesi olarak ele alınmaktadır (VanScotter, Motowidlo ve Cross, 2000).

Organ (1988), Sonnentag ve Frese (2002) yaptıkları araştırmalar sonucunda performansın bağlamsal koşullar, bilişsel yetenekler ve çalışanların kişiliği gibi belirleyici faktörlerden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Performans, Díaz ve Vilela (2015)' ya göre davranışsal ve davranıştan beklenen sonuç bileşenlerinden oluşan birbirleriyle yakından ilişkili kavramları içermektedir. Davranışsal kısım, çalışanların hedeflerine ve görevlere ulaşmaya

yönelik eylemlerini kapsarken, sonuç kısmı çalışanların davranışlarının sonuçlarını içermektedir.

Campbell (1990), amaca yönelik örgütsel davranışları göz önünde bulundurarak iş performansını kavramsallaştırmıştır. Campbell'a göre, iş performansı, örgütlerin başarısına yardımcı olan davranışları içeren sonuçlardan çok eylemlerle açıklanmaktadır. Campbell (1990) iş performansı ile ilgili bir tanım sunan ilk araştırmacılar arasında yer alır ve iş performansını işe uygun görev yeterliliği, kişisel disiplin, sözlü ve yazılı iletişim, ekip ve akran performansı, çaba gösterme, denetim, yönetim ve idare olmak üzere sekiz boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Viswesvaran ve Ones (2000) ise iş performansını, işin kalitesi, iş için bilgi, iletişim, üretkenlik, çaba, kişilerarası beceriler, liderlik özellikleri, idari beceriler, uyum gösterme ve otoriteyi kabul etme olmak üzere on boyuttan oluştuğunu çalışmasında belirtmektedir. Ancak, farklı bilimsel çalışmalar, iş performansını bir araya getiren unsurların farklı iş bağlamları arasında farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002).

Bernardin ve Beatty (1984), iş performansını etkileyen fakat çalışan etkinliği için her zaman gerekli olmayan zamanlama, denetim ihtiyacı, kişiler arası etkileşim ve maliyet etkinliği gibi boyutları ve dış sınırlamaları da ele alarak performansı bir faaliyetten elde edilen sonuçların bütünü olarak tanımlamıştır. Bernardin ve Russell (1998)' a göre, bu boyutları ve işlevlerini anlamak için birbirleriyle ilişkili olmaları dikkate alınmalıdır.

Güncel tanımlar arasında, iş performansı, bir kuruluşun farklı zaman aralıklarında gerçekleşmesi beklenen gerekli değeri olarak da ele alınmaktadır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997). Bu sınıflandırma düşünüldüğünde, iş performansı, bir zaman içinde gerçekleşmesi beklenen bir davranış niteliği veya özelliği olarak da anlaşılmaktadır. Bir örgütte bir davranışın sebep olduğu olumlu veya olumsuz etkiler, faydalı veya faydasız örgütsel sonuçlarla gösterilmektedir. Bu olumlu ya da olumsuz örgütsel sonuçlar, çalışanların sergilediği davranışlar ve bu davranışların özelliği olarak örgüt tarafından algılanmaktadır (Motowidlo ve Van Scotter (1994)). Chu ve Lai (2011), çalışanların belirli bir süre içinde yürüttüğü davranışların tesadüfi ve çok yönlü olduğunu ve aynı davranış kümesinin bazen olumlu örgütsel sonuçlar üretebildiğini, bazı durumlarda ise dışsal belirleyiciler nedeniyle olumsuz sonuçlara neden olabileceğini belirtmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda Weiss ve Cropanzano (1996), çalışanların iş günlerinde farklı durumlarla karşılaştıklarını öne sürerek "Duygusal Olaylar

Teorisi”ni (Affective Events Theory) ortaya koymuştur. Bu teori, çalışan bireylerin deneyimlerinin, duyguları ve ruh halleri üzerinde etki göstererek bu bireylerin iş performanslarını etkilediğini açıklamaktadır. Bratslavsky, Baumeister, Muraven (1998) ve Fisher (2002) yaptıkları çalışmalarda, işyerlerinde olumlu duyguları olan çalışanların daha yüksek iş tatmini ve performansa sahip olduğunu, olumsuz ruh hali ve hisler gösteren çalışanların ise genel performanslarında bir düşüş olduğunu belirtmektedir.

Günümüz araştırmaları, iş ortamı, iş olanakları ve diğer beklentiler hakkında geri bildirim içeren işyeri koşullarıyla birlikte deneyim, beceri, bilgi ve diğer kişisel özellikler gibi bireysel özelliklerin iş performansını nasıl etkilediğini de ortaya koymaktadır (Green ve Heywood, 2008). Williams (2002) performans kavramını üretkenlik boyutu olarak ele alarak girdi ve çıktı süreçlerini içinde bulunduran bir kavram olarak tanımlamaktadır. Williams’a göre bireyin zekâsı, eğitimi ve sahip olduğu girdiler, bireyde anlam kazanıp şekil alarak performans çıktısını meydana getirmektedir. Williams’ın tanımını ele aldığımızda, performans kavramının görevi başarma, hedefe ulaşma, çıktı, sonuç gibi kavramlar ile birlikte eş anlamlı olarak nitelenebileceği görülmektedir (Williams, 2002: 93).

Borman ve Motowidlo (1993) ve Sonnentag, Volmer ve Spsychala (2008) iş performansını en yaygın olarak tanınan ve incelenen boyutlarını “görev performansı” ve “bağlamsal performans” olarak ele almaktadır. Rol içi performans olarak da adlandırılan görev performansı, bir çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlerin örgütün teknik kısmına katkı sağlayan yeterlilik seviyesini belirtmektedir. Bu tür katkı, dolaylı ve doğrudan veya her ikisi de olabilmektedir. Çalışanların kendilerine verilen görevleri iş tanımlarına göre ne kadar iyi yerine getirdiklerine dair bir değerlendirme sağladığı için görev performansı örgütler için önemli bir koşul olarak tanımlanmaktadır. Görev performansının aksine, ekstra rol performansı olarak da adlandırılan bağlamsal performans, teknik çekirdeğe fayda sağlamayan fakat örgütsel hedefler doğrultusunda örgütsel sosyal çevrenin gelişimini sağlayan faaliyetleri ifade etmektedir. Bağlamsal performans, kuruluşun güvenilir bir üyesi olma, iş arkadaşlarına yardım etme ve iş prosedürlerini iyileştirmeye yardımcı olan faaliyetleri gerçekleştirme gibi davranışları içermektedir. Çalışanların iş tanımlarını aştığı bir performans türü olarak bilinir ve işyerinde sözleşmeyle ödüllendirilen görevler ve başarıları aşan bireysel katkılar olarak tanımlanmaktadır (Organ ve Ryan, 1995, s. 775).

Bağlamsal performans ile görev performansı ilişkisinde ilk kez ayırım yapan Borman ve Motowidlo 1993 tarihinde Amerikan Hava Kuvvetleri'nde yaptıkları araştırmayla teknik elemanların görev, bağlamsal ve toplam performanslarını hava kuvvetlerinde görev yapan yöneticiler ile kıyaslayarak ölçmüştür. Yapılan bu çalışmayla toplam performansa ciddi anlamda etki edip farklılıklar gösteren iki farklı performans boyutu meydana çıkarılmıştır ve sonraki süreçte yapılmış olan çalışmalar da bu ayırımı destekler niteliktedir.

Görev performansı, bir çalışan için yerine getirilmesi atfedilen sorumluluklar dizisini içeren temel tanımlanmış performans kategorisi olarak genellikle belirli teknik ve bilişsel çalışan yetenekleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu performans çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesinin beklendiğine dayanan bir sözleşmeyi içermektedir (Conway, 1999). Bağlamsal performans ise organizasyonu daha iyi bir çalışma ortamı haline getirmek için çalışanın katılımı altında açıklanan bazı toplum yanlısı etkinlikler içermektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000). Brief ve Motowidlo (1986)'ya göre, bu tür faaliyetler sözleşmede belirtilmemiş veya bahsedilmemesine rağmen, tercih ettikleri rolü yerine getirirken çalışanların davranışlarını kendi lehine olumlu sonuçlandırarak örgüt için fayda göstermektedir.

Hem görev hem de bağlamsal davranışlar, çalışanların refahını ve grubun ruhunu geliştirmek için iyi göstergelerdir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Ayrıca iş arkadaşlarının çeşitli rollere uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Borman ve Schmit, 1997). Coleman ve Borman (2000), bu tür davranışların örgütsel değişiklikler yaptığını, çünkü çalışan bireylerin doğalarının yardımcı olmaya, hevesli olmalarına ve sürekli iş arkadaşlarının iş birliğine ihtiyaç duyduğuna, bunun da her iki taraf için de yararlı olduğunu ve içinde bir kültür yarattığını belirtmektedir.

Çalışmalarda sunulduğu gibi, yukarıda belirtilen davranışların tümü, çalışanların her zaman öngörülme ve bu nedenle organizasyonun canlılığını inşa etmek için kişilerarası ilişkilere ihtiyaç duyan farklı iş durumlarını gerçekleştirme ve bunlara uyum sağlama becerilerini içeren çeşitli faaliyetler içermektedir. Aşağıdaki bölüm, görev performansı ve bağlamsal performans tanımlarını ve temel bileşenlerini açıklayarak bu yapıların her birini kısaca sunmakta ve detaylandırmaktadır.

### 2.1.1. Görev Performansı

Çalışanların görev performansı davranışları, örgütsel hedefleri başarıyla tamamlamak için bir çalışanın üstlenmesi gereken önemli ve beklenen faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Temel örgütsel değerler olarak, lider ile üye arasında yapılan çelişkili düzenlemeler bağlamında keyfi performans olarak da bilinmektedir (Organ, 1997). Bu temel davranışların “rol” kavramını içerdiği düşünüldüğünde, işyeri ortamında toplumsal beklentilerin ilkeleri ile hayata geçirilirler ve daha küçük bir alanda yerine getirilmesi gereken bir role dayalı olarak meydana gelen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Graham, Dienesch ve Van Dyne, 1994).

Görev performansı, bir işi diğer işlerden farklılaştıran işin değişmez sorumluluklarını ve görevleri ifade etmektedir. Görev performansı, işin teknik kısmı ve uzmanlık yönüyle ilişkilidir ve çalışma şartlarının uygunluğu, mesleki yeterlilik, ahlaki nitelikler ve belirgin görev tanımına bağlıdır. Görev performansı, çalışan bireylerin iş tanımlarında sergilenen teknik detaylar üzerine odaklanarak işin süreç içerisinde başarıyla sonuçlanması için çalışanın işindeki ustalığı olarak tanımlanmaktadır. Görev tanımının açık ve netlikten uzak olması, görev performansının belirlenmesinde sıkıntılar meydana getirmektedir. Görev performansı kavramı, genellikle çalışanlarını derecelendirme yöntemleri, iş kalitesini ve miktarını değerlendirme, devamsızlıklarını kaydetme gibi çeşitli kategorileri kullanan örgütler tarafından sürekli olarak ölçülerek değerlendirilmektedir (Ghiselli ve Brown, 1955).

Sonnentag (2002), görev performansını, liderlik veya denetleme pozisyonu durumunda geçerli olan denetim, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yönetim (idare), işe özgü görev yeterliliği ve iletilen beceriler olmak üzere beş faktör olarak tanımlamaktadır. Tüm bu faktörlerin farklı işlerde farklılık gösterebilen birkaç alt faktörü olduğu sonucuna vararak Sonnentag (2002), yönetim faktörleri söz konusu olduğunda; organize etme ve planlama, diğer üyeleri bilgilendirme ve iletişimde etkililik, astları yönlendirme, motive etme, geribildirim verme ve astları geliştirme, koçluk ve eğitim faaliyetlerini içeren sekiz performans bileşeni tanımlamaktadır.

Görev performansının sonuçlarına bakılırken, önemli olan performansın ölçülmesinde ortaya koyulan kriterin, çalışanın faaliyetlerinin örgüt tarafından ortaya konmuş görev tanımına uygun olup olmadığıdır. Murphy ve Cleveland (1995)' e göre, performans değerlendirmesi,

çalışanın etkililiğinin ve performansının ölçümü ile önde gelen değerlendirme modelleri arasında yer almaktadır. Bu değerlendirmeler örgütlerde karar alma ve ödüllendirme sistemleri için önem arz etmektedir. Katz (1982)' a göre, görev performansı örgüt için etkili olan bir çalışan, örgütün kimliğini koruma kararlılığı gibi diğer önemli faaliyetlerle ilgilidir ve aldığı görevler, kendisine tanımlanan iş rolünün ötesine geçerek çalıştığı kurumuna bağlılığını göstermektedir. Werner (1994)' e göre, görev performansı, iyi işler ve diğer hizmetler üretmeye yönelik bir etki yaratan tüm davranış dizileriyle ilişkili olan örgütün resmi bir biçiminin bir parçasını meydana getirmektedir. Ayrıca, çalışan bireylerin temel kurumsal hedeflerini desteklemek için dolaylı yardım da getirebilecek davranışları ortaya çıkarmaktadır.

Görev performansı, örgütte çalışan bireylerin iş tanımlarında mevcut olan temel faaliyetlerin ve görevlerin meydana gelmesini kapsayan performans çeşidi olarak tanımlanmaktadır (Hatrup ve Befort, 2003). Görev performansı, çalışan bireylerin davranış ve faaliyetlerinin, örgütün hizmet veya mal üretimi için ihtiyacı olan temel amaçları için, işin teknik kısmında sağladığı fayda olarak açıklanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scooter, 1994). Jawahar ve Carr (2006)' a göre görev performansı, bir örgütte işlerin yapılması için temel rol oynayan sorumlulukların harekete geçilerek bir eylem ortaya çıkarması için gerekli performans olarak tanımlanmaktadır. Çalışan bireyler, örgütsel faaliyetlere yönelik eylemleri, ya teknik kısımda yapılması şart olan eylemleri uygulayarak doğrudan, ya da örgütlerin ihtiyaç duydukları hizmetleri ve malları tedarik ederek dolaylı yoldan fayda sağlamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Motowidlo ve Schmit (1999)' e göre görev performansı, ürünlerin satışı, malların üretimi, çalışanların idaresi, stokların kontrolü gibi örgütün temel faaliyetlerine ilişkin davranışları ile doğrudan ilgili olan ve örgütün hedeflerine direk etki gösteren faaliyetleri kapsamaktadır.

Görev performansının iki farklı davranış bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, teknik (idari) görev performansı olarak adlandırılan, örgütte hizmet veya mal üretimini kapsayan süreçte çalışan bireyin sergilediği çabanın bütününe içeren eylemler, diğeri ise liderlik görev performansı olarak adlandırılan, örgütün yetkinliği çerçevesinde sürdürülen, planlama, eşgüdüm ve denetim gibi faaliyetler ile insan ilişkileri ve çalışanların idaresini kapsayan eylemleri içermektedir (Conway, 1999). Görev performansı olarak tanımlanan bu davranışlar



daha çok çalışan bireylerin görev tanımında bulunan ve örgütün çalışandan beklediği temel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Edwards ve Shipp, 2007: 27).

### **2.1.1.1. Görev Performansının Öncülleri**

Yapılan çok sayıda çalışma, bir dizi görev performansı öncülünü ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalar, eğitim başarısının (Ghiselli, 1973), iş bilgisinin (Hunter, 1983), bilişsel becerilerin (Hunter, 1986) ve diğer kişilik özelliklerinin (Costa ve McCrae, 1992) görev performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermektedir.

Görev performansının temel boyutları, verilen görevleri yerine getirme becerisiyle ilgili eylemleri içerecek görev performansı kategorisine giren davranışlar, amir ve çalışanları arasında yapılan sözleşmeye dayalı düzenlemeleri içermektedir. Görev performansının görev atamalarıyla ilgili “liderlik” ve “teknik (idari)” faaliyetleri tamamlamak üzere iki yönü vardır.

İş performansında gerçekleşmesi beklenen eylemler, çalışan bireyin günlük görevlerini yerine getirmek amacıyla yetenek, becerilerini kullanan ve analitik iş değerlendirmesini yapabilen faaliyetlerdir. Bu davranışlar, teknik ve idari görevler içinde yer alması beklenen performansın alt boyutlarını ortaya çıkarmaktadır. Liderlik görev performansının boyutu ise, stratejik hedefleri gerçekleştirme taahhüdünü gösteren ve karşılanması gereken gerekli performans standartlarını takip eden denetçilere yönelik faaliyetleri içermektedir (Kellet, Humphrey ve Sleeth, 2002). Denetçiler, üretken ve olumlu eleştirilerle grubu motive ederek çalışan bireylerin çabalarını takdir etmektedir (Tripathy, 2014).

Kişilik özellikleri, iş performansının önemli öncüllerinden birisidir. Beş faktör kişilik özelliği farklı çalışma ortamları arasındaki görev performanslarını oldukça etkileyerek örgütlerin performansında önemli katkıda bulunmaktadır (John, 1990). Beş faktör kişilik özelliklerinden vicdanlılığın görev performansının ana yordayıcısı olduğu kanıtlanmıştır (Barrick, Parks ve Mount, 2005).

Çalışan bireylerin işe katılımı özdeşleşmeyi artırarak görev performansı için önemli rol oynamaktadır (Kanungo, 1982). Çalışanların icra ettiği görevler sonucunda görevin tamamlanmasından duyulan haz da işin diğer özellikleriyle ilgili olduğu için görev performansı için temel öncüllerden biri olarak kabul edilmektedir (Brown, 1996). Lawler, Dubinsky ve

Hartley (1986)' e göre çalışanlar ne kadar ilgili olursa, görev performansı görevlerini de o kadar çok yerine getireceklerini belirtmektedir. İşe bağlılığın da aynı şekilde, çalışan motivasyonunu arttırarak rol içi davranışlara katkı sağladığı kabul edilmektedir. Chughtai (2008) tarafından yapılan çalışmada, işe bağlılık ve işe katılımın bireysel performansın önemli bir göstergesi olduğu açıklanarak örgütsel seviyelere bağlılığı da artırdığı belirtilmektedir.

Literatürde bulunan görev performansının diğer önemli öncülleri, çalışanların zihinsel kapasiteleri ve yetenekleridir. Görev performansı, belirli görev gereksinimlerinin nasıl ele alınacağına dair belirli bilgi ve beceri gerektirmektedir. Conway (1999)' e göre, verilen görevler, görevi başarıyla tamamlamak için teknik uzmanlığın ve göreve aşinalığın kullanılmasını ve ayrıca çeşitli görevlerin yerine getirilmesi gerektiğinde çoklu görev yapabilmeyi gerektirmektedir.

Örgütsel destek de çalışanların birbirlerine yardım etmelerini sağlayarak, birbirlerine profesyonel tavsiyelerde bulunmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda örgütsel destek çalışanların görevlerini açıklayıcı ve basitleştiren uygun desteği sağlayarak görev performansı için önemli rol oynamaktadır (Ducharme ve Martin, 2000).

İş performansı bütün olarak ele alındığında görev performansı kavramının yanında bağlamsal performans kavramı da yer almaktadır. Bu kapsamda çalışma bağlamsal performans kavramını da detaylı olarak açıklamayı uygun görmektedir. Bu nedenle aşağıdaki bölümde bağlamsal performans kavramı ile ilgili bilgilendirme de yer almaktadır.

### **2.1.2. Bağlamsal Performans**

Örgütsel hedeflerde performans odaklı çalışmalarda daha çok görev performansı göz önünde bulundurulmasına rağmen, çalışmaların artmasıyla örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde fayda sağlayan çeşitli faaliyetlerin de etkin rol oynadığının farkına varılarak bağlamsal performans da genel iş performansının kritik bir parçası olarak kabul edilmektedir. Borman ve Motowidlo (1997) örgütlerdeki çalışanların iş tanımlarında kendilerinden beklenenin ötesine geçeceğini belirterek, iş tanımına dahil edilmeyen veya örgütsel teknik çekirdeğe katkıda bulunmayan, ancak görev performansını destekleyen ve örgütün genel etkinliğine katkıda bulunan ve sosyal ve psikolojik ortamı daha da şekillendirerek örgütlerin faaliyetlerinde başarıya ulaşmasını sağlayan rol ötesi davranışları bağlamsal performans olarak tanımlamaktadır. Borman ve Motowidlo (1997)' ya göre bağlamsal

performansı kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışan personelin görev tanımları kapsamında bulunmazken işi zamanında bitirme, nazik olma, yenilikçi olma, emir vermeye dayalı olmayan, şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, iş arkadaşlarına gönüllü yardım etme davranışları gibi davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar örgütsel fayda sağlayarak örgütün psikolojik ve sosyal ortamına katkı sağlamaktadır (Tremblay, 2010: 411). Bağlamsal performans sergileyen bireyler yalnızca iş arkadaşlarına yardım etme, güvenilir olma gibi davranışlara değinmeyerek, aynı zamanda iş prosedürlerini iyileştirmenin yolları hakkında önerilerde bulunma becerisine sahiptir. Bağlamsal performans, çalışanın örgütün refahına katkıda bulunan faaliyetlere katılma yeteneğini yakalamada önemli bir rol oynadığının göstergesi olarak, iş performansı için görev performansı kadar eşit derecede önemli kabul edilmektedir.

Bağlamsal performans, örgütün temel teknik süreçlerinde yer almaz fakat örgütsel, psikolojik ve sosyal çevrenin korunmasında önemli rol oynamaktadır. Sosyal ve kurumsal ağına yaşayabilirliğini sağlayan faaliyetler gerektirerek teknik çekirdeğin içerisinde yer aldığı psikolojik ortamı, iş birliği yapma ve başkalarına yardım etme gibi eylemleri içermektedir (Sonnentag, 2002).

Bağlamsal performans gösteren çalışanların buldukları örgüte yönelik bağlılıkları daha fazladır, daha etik davranışlar sergilemektedir. Bu çalışanlar meslektaşlarına ve etrafındakilere karşı görevlerini yerine getirirken örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu çalışanlar liderler ile daha uyumlu çalışarak örgütün daha etkili olması konusunda çaba göstermektedir (Becker ve Kernan, 2003: 332). Bağlamsal performans bu bağlamda çalışan bireylere kendilerini ödüllendirme ve örgütsel kimliklerine bağlılık süreçlerini meydana getirdiği gibi, bağlamsal performansın yanında örgütsel hedeflere ulaşmaları konusunda çalışanların motivasyonuna katkı da sağlamaktadır. Bağlamsal performans, sosyal ağların güçlendirilmesi gibi etkinlikler yoluyla da örgütsel iklimi güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Bağlamsal performans, görev etkinliklerini ve süreçlerini beraberinde içeren örgütsel, psikolojik ve sosyal bağlamı şekillendirmeyi amaçlayan tavrda örgütsel etkililiğe katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bağlamsal performans sergilenen eylemler, işin resmîyetinde yer almayan görev faaliyetlerini yürütmek maksadıyla gönüllülüğü gerektirmektedir.

Bağlamsal performans, örgütlerin verimliliğini ve üretkenliğini artırmada önemli rol oynamaktadır. Verilen temel görevlerin ötesine geçen performans, çalışanlar tarafından üstlenilen rol ötesi davranışlar grubuna girmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986). Bağlamsal performans kategorisinin alt boyutları, kişiler arası etkileşimlere odaklanan, yönlendirildikleri kişiye veya gruba fayda sağlamak için yürütülen bir çalışma bağlamında ele alınmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986). Borman ve Motowidlo çalışan bireylerin, temel görev tanımlarındaki davranışları sergilemelerinden ziyade önemli görevleri sergilemeleriyle örgütlerin etkililiğine daha fazla katkı sağlayacaklarını belirtmişlerdir (Organ,1995:776).

### **2.1.2.1.Bağlamsal Performansın Temelleri**

Van Scooter ve Motowidlo (1996) çalışan bireylerin çalışma ortamlarında birbirlerine karşı gösterdikleri tutum ve davranış kalıplarını “kişiler arası yardımlaşma davranışları” ve “işe adanma” olarak iki ayrı temelde ele almaktadır. Bağlamsal performans için kişilerarası yardımlaşma davranışları ve işe adanma kavramları önemli rol oynamaktadır.

#### **2.1.2.1.1.Kişilerarası Yardımlaşma Davranışları**

Kişilerarası yardımlaşma davranışları, takım arkadaşlarıyla iyi etkileşim kurmayı, düşünmeyi, özverili olmayı ve diğer iş arkadaşlarına yardım etmeyi içererek çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarından meydana gelmektedir (Jawahar ve Carr, 2007). Kişiler arası yardımlaşma davranışları örgüt üyelerine karşı sergilenen vatandaşlık davranışlarıdır. Bu davranışlar bağlamsal performansların artmasına fayda sağlayarak örgütün hedeflere ulaşması için sahip olması gereken sosyal ve psikolojik iklimin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Van Scooter ve Motowidlo, 1996).

Çalışma ortamında yüksek performans gösteren bireyler, diğer çalışan bireylerle aktif bir etkileşim içinde olarak iş birliği yapmakta, iş arkadaşlarına yardım etmekte, karşılaştıkları sorunları dinlemekte, onlara tavsiyelerde bulunarak olumlu ve neşeli tavırlar sergilemekte, olumsuz durumları asgari seviyeye indirerek, onlara karşı güven duyarak sadakat geliştirmekte ve onlarla sosyal aktivitelere katılmaktadırlar (Van Scooter, 1994).

### **2.1.2.1.2.İşe Adanma**

Van Scooter (1994)' a göre işe adanma, çalışanın gönüllüğü ile işi yapmak için işin değerine ilişkin çalışanın inancı, öz disiplini, motivasyonu, güdüsel eğilimi ile bireysel ve örgütsel etkililiğe katkısını kapsayacak davranışların sergilenmesi olarak tanımlanmaktadır. İşe adanma, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olarak açıklanmaktadır. Bireylerin çok çalışması, örgütsel kurallara uyarak örgütün saygınlığı için gerekli faaliyetlerde bulunması davranışlarını içermektedir (Organ, 1997). Bağlamsal performans içeriğinde işe adanması güçlü olan çalışanlar, örgütün çıkarlarını koruma, karşılaştıkları zorlukları aşma, detaylı planlama yapma, sorunlara pratik çözümler üretme ve bireysel çaba gösterilmesi gereken faaliyetlerde gönüllü olarak işten içsel tatmin duyan bireylerdir. İşe adanma, çalışanların sorumluluk bilincini arttırarak kendilerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Van Scooter, 1994; Van Scooter ve Motowidlo, 1996).

Günümüzde, organizasyonlar müşterileri memnun etmek için çaba sarf etmektedir ancak çalışanları tatmin etmeye dikkat etmezler. Ahmad, Wasay ve Malik (2012), müşterilerin memnuniyetinin çalışan memnuniyetinin bir sonucu olduğunu, çalışanların memnun olduklarında daha çok çalışacaklarını ve sonuçta müşteri memnuniyetine katkıda bulunarak üretkenliği arttıracaklarını belirtmektedir. Bu görüşü desteklemek için Kaur (2013), motivasyonun çalışanların performansı üzerinde etkisi olduğunu, çalışanların motive olduklarında görevlerini daha fazla çabayla yerine getirdiklerini ve bunun sonucunda bağlamsal performansı artacağını belirtmektedir.

### **2.1.2.2.Bağlamsal Performansın Öncülleri**

Bağlamsal performans, örgüt için temel görev faaliyetleri ile ilgili işlerde doğrudan etkili olmamasına rağmen, çalışan bireylerin diğer çalışanlara yardım etmesi ve iş birliği içinde olmaları, örgütsel kurallara uyarak örgütsel hedeflere ulaşma çabasıyla birlikte sosyal ve psikolojik ortamı destekleyerek temel görevlerin icra edilmesinde çok önemli rol oynamaktadır.

Borman ve Motowidlo (1993) örgütsel ve sosyal ağın devamlılığını sağlayan, teknik çekirdeğin içinde yer aldığı psikolojik ortamı geliştiren davranışları, kişisel olarak uygunsuz olsa bile örgüt kurallarını ve prosedürlerini takip etmek, iş arkadaşlarına yardım ve iş birliği içerisinde olmak, örgütsel hedefleri desteklemek, onaylamak ve arkasında durarak görevlerini

başarıyla gerçekleştirmek için gerektiğinde ısrar göstererek, resmi olarak iş ile ilgili olmayan faaliyetleri yürütmek üzere gönüllü davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu davranışlar, çalışan bireylerin örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli olan uzmanlık ve teknik yeterliliğin gerektirdiği görevlerin yerine getirilmesi bakımından ortaya çıkan bağlamsal performansın arttırılmasında kuvvetli rol oynamaktadır (Brownlee ve Motowidlo, 2011; Van Scooter, 1994).

Bağlamsal performans öncüllerine ilişkin araştırmalar, bireysel tutumlar (Smith 1983; Organ 1988) ve liderlik özelliklerine odaklanan uzun süreli araştırmalara dayanmaktadır (Podsakoff 1990; Williams, 1993). Günümüz çalışmaları, bağlamsal performans; “bireysel özellikler” (Lodahl ve Kejner, 1965), “görevin özellikleri” (Brown, 1996), “örgütsel bileşenler” (Koys, 2001) ve “liderler ve performansları” (Hollander, 1985) olmak üzere dört ana öncülünü ortaya çıkarmaktadır.

Bireysel özelliklerle ilgili olan davranışlar, çalışan bireyler ve amirler arasındaki ilişkiyi oluşturan uyumluluk belirtileri, olumlu veya olumsuz duygulanım belirtileri ve vicdanlılık bileşenlerinden meydana gelmektedir. Organ ve Ryan (1995)’ a göre, çalışanların ahlakları da doğrudan rol dışı davranışlara neden olmaktan ziyade, kişilik özelliklerinin bir parçası olarak ele alınmaktadır. Çalışanların zihinsel yetenekleri göz önüne alındığında, rol algıları, rol dışı davranışları içeren etkinliklerle ilişkili bir başka yordayıcı olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar çalışanların rollerinde çatışma ve belirsizliği algılama şeklinin bu tür performansların varlığıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu, rollerinde kolaylaştırma ve netliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkışıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Chahal ve Mehta, 2010).

Lider, örgütsel vatandaşlık davranışında çalışanların davranışını etkilediği için rol ötesi davranışın önemli öncülüdür (Zaccaro, Rittmas ve Marks, 2001). Liderin destek gösterme eylemleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ile güçlü bir ilişkiye sahipken, hemen hemen her türlü rol ötesi davranışı etkilemektedir. Bass (1985)’ a göre, çalışanların ekstra görevler yapmalarını ve örgütsel beklentileri aşmalarını sağlamak, liderlik özelliklerini gösteren liderlerle doğrudan ilişki içerisinde yer almaktadır.

Rol ötesi davranışların ortaya çıkması için algı kavramı çok temel bir öncüdür. Bir çalışan, örgüt tarafından adil bir şekilde değerlendirildiğini hissederse ve bundan kaynaklanan bir destek duygusu algılsa, verilen görevin ötesine geçen davranışlar sergileyerek örgütsel başarıyı artıran davranışlar sergilemektedir.

### **2.1.2.3.Bağlamsal Performans ve Benzer Kavramlar**

Günümüz literatüründe bağlamsal performansın birbirlerine benzerlik gösteren fakat anlam bakımından birbirlerinden farklı örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranışlar ve iyi asker sendromu (asker etkinliği modeli) ile benzer hususlara sahip olduğu belirtilmektedir.

#### **2.1.2.3.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı literatürde ilk defa 1930'lu yılların başında Chester Bernard öncülüğünde kullanılmış ve Bernard biçimsel rol davranışı yerine rol ötesi davranış kavramını tarihte ilk kez kullanmıştır. Dennis Organ (1988), çalışanların kendileri için ortaya koyulmuş standartları ve iş tanımlarının ötesinde performans göstermelerini ve ekstra çaba sarf ederek fazladan rol davranışı sergilemelerini ÖVD olarak tanımlamaktadır. Verilen temel görevlerin ötesine geçen performanslar, firma üyeleri ve çalışanları tarafından üstlenilen rol ötesi davranışlar grubuna girerek kişilerarası etkileşimlere odaklanan ve yönlendirildikleri kişi veya gruba fayda sağlamak için üstlenilen bir çalışma bağlamında betimlenmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986). Bu davranışlar, gönüllük esasınca sergilenerek biçimsel ödüller ile doğrudan bağ meydana getirmektedir. Borman ve Motowidlo (1997), ÖVD'yi verilen görevin ötesine geçen ve gönüllü faaliyetleri içeren eylemlere ilişkili bağlamsal performans kavramıyla ilişkilendirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1988)' in tanımladığı beş boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; herhangi bir örgütte çalışan bireylerin gönüllü olarak diğer bireylere yardım etmesiyle birlikte onların etkililiğini ve performansını artırma davranışını meydana getiren “özgecilik”, örgütün çıkarlarını en üst seviyede ele alarak, örgütün işlevlerini destekleme, örgütle ilgili katılımı gönüllü olarak sergileme davranışlarını içeren “sivil erdem”, iş tanımının minimum seviyedeki gereklerinin ötesinde işe odaklanma ve çalışma saatlerini etkin kullanmayı içeren “vicdanlılık”, çalışma ortamında problemler oluşmadan problemleri önlemeye yönelik önceden çalışanları bilgilendiren davranışları içeren “nezaket”, çalışma ortamında ideal olmayan örgütsel koşulları şikâyet etmeksizin hoşgörü göstererek zorluklarla başa çıkabilme davranışlarını içeren “centilmenlik” boyutlarıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağlamsal performans boyutları açısından incelendiğinde, Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ve özgecilik boyutu, bağlamsal

performansın kişiler arası yardımlaşma boyutu ile uyuşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık boyutu bağlamsal performansın işe adanma boyutu ile uyuşmaktadır (Borman, 2004; Motowidlo, 2000).

#### **2.1.2.3.2. Prososyal Davranışlar**

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performans kavramını oluştururken, etkisinde kaldıkları başka bir kavram prososyal davranışlardır. Prososyal davranış kavramı ilk olarak Brief ve Motowidlo (1986) tarafından tanımlanarak, organizasyonda çalışan bireylerden biri tarafından sergilenen, etkileşimde bulunulan organizasyondaki herhangi bir bireye veya gruba karşı yöneltilen, etkileşimde bulunulan bireyin veya grubun etkinliğini arttırması amacıyla çalışan bireyler arasında iş birliği içerisinde olumlu ilişkiler sağlamak üzere ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür eylemler arasında paylaşmak, diğer kişilere bağlılık ve nezaket gösterme ile tehlikede olan birine yardım etmek gibi gönüllü davranışlar yer almaktadır.

Prososyal davranışlar, yasaların, cezaların, otoritelerin, resmi yükümlülüklerin ve diğer dış kriterlerin örgüt ile ilgili konularda yargıya varmadığı ortamlarda bireyin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ile örgütün ihtiyaçları arasında seçim yapmak zorunda olduğu çatışmalar hakkında akıl yürütmeye tanımlanmaktadır (Eisenberg-Berg ve Hand, 1979).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile prososyal davranış arasındaki en önemli fark, örgütsel vatandaşlık davranışı yalnızca rol ötesi davranışları kapsarken prososyal davranış hem rol ötesi hem de rol içi davranışları içermektedir. Prososyal davranışın hem örgütsel vatandaşlık davranışından hem de bağlamsal performanstan farkı ise prososyal davranışların örgütün yararı için yapılmasının şart olmaması ancak çalışan bireylerin ve grupların faydası için olması zorunluluğunun olmasıdır (Van Scooter, 1994; Borman ve Motowidlo, 1997).

#### **2.1.2.3.3. İyi Asker Sendromu**

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performans kavramını oluştururken, etkisinde kaldıkları diğer kavram ise iyi asker sendromudur. Çalışan bireylerin sergilediği kararlılık, iş birliği ve grup dinamiği gibi eylemleri kapsayan bireylerin kendi kapasitelerinin ötesinde davranış sergilemeleri ilk olarak 1980'lerde Organ ve meslektaşları tarafından rol ötesi



davranışlar etkisiyle iyi asker sendromu (asker etkinliği modeli) olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988; Smith, Organ ve Near, 1983).

Bireylerin bu kendiliğinden davranışları, işyerinde olumlu iklimi, verimliliği ve etkinliği artırmada anahtar rol oynamaktadır. Böylelikle çalışanlar ve yöneticiler sağlıklı bir çalışma koşulları yaratmak, verimli iş çıktıları elde etmek ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için organizasyonlarda gönüllü faaliyetlerini artırmaya teşvik edilmektedir (Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995). Daha çok "doğru ve uygun" işleri yapan, ancak bu işleri belirli bireyler yerine sistem ve organizasyon uğruna yapan iyi asker sendromuna sahip bireyler sahip oldukları rollerin ve görevlerin ötesinde çaba göstererek şartlar ne olursa olsun organizasyonlarına katkıda bulunma ve destek sağlama eğiliminde faaliyet göstermektedir.

### **2.1.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar**

Performans kavramının bütününi oluşturan görev ve bağlamsal performans kavramları çeşitli farklılıklarıyla birbirlerinden ayrılmaktadır. Görev performansı, çalışan bireylerin görev tanımlarıyla ilgili olarak öngörülen bir rol iken (Katz ve Kahn, 1978), bağlamsal performans daha tipik olarak çalışan bireylerin kendi isteğine ve gönüllülüklerine bağlıdır. Bağlamsal performans birbirlerine benzerlik gösteren fakat anlam bakımından birbirlerinden farklı olan örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranışlar ve iyi asker sendromu (asker etkinliği modeli) ile benzer hususlar içerirken görev performansı, Campbell (1990)' ın performans modelinde yer alan, denetim, liderlik, yazılı ve sözlü iletişim, yönetim ve idare unsurlarıyla birlikte benzer hususlar içermektedir.

Görev ve bağlamsal performans arasındaki farklılıklar, farklı kişisel özelliklerle ilişkilendirildiklerinde anlam kazanmaktadır. Borman ve Motowidlo (1993), görev performansındaki ana varyasyon kaynağının, bir kişinin görev faaliyetlerini gerçekleştirebilme yeterliliği olduğunu öne sürmektedir. Bilgi, beceri ve yeteneklerdeki bireysel farklılıkların bağlamsal performans yerine görev performansı ile birlikte değişmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performans tanımına ısrar ve gönüllülük gibi motivasyon unsurlarını dahil ederken görev performansı tanımında bu tür motivasyon unsurları yer almamaktadır.

Bilişsel yetenek ve kişilik kavramları da görev performansı ve bağlamsal performans için farklılıklar oluşturmaktadır. Bilişsel yeteneğin görev performansın daha iyi bir yordayıcısı olduğu varsayılırken anlaşılabilirlik, dışadönüklük ve vicdanlılık gibi kişilik değişkenlerinin bağlamsal performansın daha iyi yordayıcıları olduğu kabul edilmektedir. Borman ve Motowidlo (1993) bilişsel yeteneğin en güçlü etkilerinin görev performansı üzerinde olmasına rağmen, bilişsel yeteneğin bağlamsal performansı doğrudan etkileyen karakteristik uyarlamalar üzerindeki etkileri yoluyla bağlamsal performans üzerinde de bir miktar etkisi olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, kişilik değişkenlerinin en güçlü etkileri bağlamsal performans üzerinde olmasına rağmen, bazı kişilik değişkenlerinin, görev performansını doğrudan etkileyen karakteristik uyarlamaların yönleri üzerindeki etkileri yoluyla, görev performansı üzerinde bir miktar etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu geçiş etkilerine rağmen, Borman ve Motowidlo (1993)'ya göre kişiliğin en güçlü şekilde performans alanının bağlamsal tarafı ile ilişkili olduğunu ve bilişsel yeteneğin en güçlü şekilde performans alanının görev tarafı ile ilişkili olduğunu tanımlamaktadır.

Borman ve Motowidlo (1993)' ya göre bilgi, beceriler ve çalışma alışkanlıklarındaki karakteristik uyarlamalar da görev performansı ve bağlamsal performans için farklılıklar oluşturmaktadır. Yetenek ve kişilikteki temel eğilimler çevredeki dış etkilerle etkileşime girdikçe deneyim yoluyla belirlenmektedir. Bir dizi bilgi, beceri ve alışkanlıklar hem görev performansını hem de bağlamsal performansı doğrudan etkilemektedir. Görev bilgisi, görev becerileri ve görev alışkanlıkları, bir kuruluşun teknik çekirdeğinin mal ve hizmetlerini üretmesine yardımcı oldukları için insanların olumlu katkı değerlerine sahip davranışsal bölümleri gerçekleştirme olasılığını artırarak görev performansını etkilemektedir. Bağlamsal bilgi, bağlamsal beceriler ve bağlamsal alışkanlıklar, bireylerin örgütsel ve sosyal ağ içerisinde uygulanabilirliğini ortaya çıkardığı ve psikolojik iklimi geliştirdiği için olumlu katkı değerlerine sahip davranışsal dönemler gerçekleştirme olasılığını artırarak bağlamsal performansı etkilemektedir.

Gerek görev performansı gerekse bağlamsal performans olsun birey, grup ve örgüt düzeyinde performansı etkileyen birçok değişkenden söz edilmektedir. Bu değişkenlerin bazıları, Herzberg ve arkadaşlarının (1930) araştırmalarında ele aldığı eğitim ve bireyin kendini geliştirme çabası, Lawler ve Porter (1967)' in araştırmalarında ele aldığı birtakım ödüller, Judge ve arkadaşları (1997)' nin ele aldığı çalışanların iş dışı koşullarda ele aldıkları

değerlendirmeleriyle çalışanların öz değerlendirmeleri, Schmidt ve Hunter (1998) tarafından araştırılan genel zihinsel beceriler, Campbell (1990), Motowidlo ve arkadaşları (1997)'nin ele aldığı bireysel farklılıkların etkisi, D'Innocenzo, Mathieu, Kukenberger (2016), Breevaart, Bakker, Demerouti, Derks (2016), Gottfredson ve Aguinis (2017) ve Frieder, Wang, Oh (2018) tarafından araştırılan ve performans üzerindeki etkisi önemli derecede fazla olan liderlik ve algılanan liderlik tarzlarıdır. Buradan hareketle çalışmanın ikinci bölümünde performans ile ilişkili olarak üzerinde durulması hedeflenen konu liderlik ve algılanan liderlik kavramlarıdır.

### 3. ALGILANAN LİDERLİK

#### 3.1.Liderliğin Tanımı

Liderlik, uzun yıllar boyunca sosyal bilim çalışmalarının odak noktasında yer almaktadır. Buna rağmen, hakkında çok fazla çalışma yapılan ve anlaşılma düzeyi yeteri kadar istenilen sonuçları vermeyen bir araştırma alanı olarak tanımlanmaktadır (Humphreys, 2001). Liderlik, bir örgütte çalışan insanların iş gücü kapasitesini etkili bir şekilde değiştirme, düzenleme ve kullanma sanatı olarak betimlenmektedir, fakat toplum tarafından liderliğin kabul edilen ortak bir tanımı yoktur. Liderlik üzerine araştırma yapanlar ve akademisyenler liderliği farklı anlamlarda tanımlamaktadır. Fielder (1967) liderliği, gücün ve etkinin eşit olmayan şekilde farklı oranlarda dağıtıldığı ve bir kişinin diğer bireylerin davranışlarını kontrol ettiği ve yönlendirdiği kişilerarası bir ilişki olarak tanımlarken, Northouse (2009), lider ile takipçileri arasında meydana gelen bir güç ilişkisi olarak liderliği tanımlamaktadır. Bunun yanında, araştırmacıların ve akademisyenlerin çoğu, çalışanların herhangi bir örgüt içerisinde sergiledikleri performansın, işe tutulmalarının ve memnuniyetinin genel olarak liderliğin önemine ve kalitesine dayalı olduğu konusunda ortak bir fikir sahibidir (Ristow, Amos ve Staude, 1999). Bu sebepten; liderlik genel olarak astların davranış ve tutumlarını etkileme, örgütü istenilen düzeye dönüştürme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1987; House, 1976).

Chemers (1997: 23)' e göre liderlik, çalışan bir bireyin görev tanımında sergilenen davranışı başarı ile yerine getirmek için diğer çalışanların yardımına ve desteğine ihtiyaç duyduğu sosyal etki sürecidir. Winston ve Patterson (2006: 7), lideri bir veya birden fazla birey olarak ele almaktadır, bu kişi veya kişiler kabiliyetlerini, bilgilerini, becerilerini, heveslerini, duygularını ve hedeflerini örgütün amaçları doğrultusunda geliştirmek için kendi takipçilerini veya astlarının üzerinde etki yaratarak onların gelişimini sağlayarak örgüt içinde aktif rol almalarını sağlamaktadır.

Bass (1990) liderliği; kişisel bir özellik olarak görerek bireylerin başkalarını etkileme çabası, grup üzerine odaklanma süreci, güç ilişkisi, çalışanlar arasında uyumu sağlamak için ikna sanatı ve hedefe ulaştıran bir araç olarak farklı şekillerde tanımlamaktadır. Burns (1978)'e

göre liderlik, bireylerin farklı değerler ve güç kavramını kullanarak bağımsız veya ortak hedefleri gerçekleştirmek maksadıyla takipçileri harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Farklı bir açıdan bakıldığında ise, günümüz rekabetçi koşullarında, örgütler, organizasyonlarını rekabet koşullarında yeterli seviyeye getirebilecek ve çalışanların iş gücünü örgütsel hedefleri yerine getirmek için fazladan çaba göstermelerini sağlayıp rol ötesi davranışlar sergilemelerini motive edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu bakış açılarını temelinde, farklı örgütsel sorunları ele almak ve farklı davranışlara yanıt olarak önerilen durumları tahmin etmek için farklı liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Bass ve Avolio, 1993; Hoy ve Miskel, 2008).

### **3.2.Liderlik Kuramları**

Bir liderin etkili olmak için nasıl davranması gerektiğini açıklamak için 1950'lere kadar Özellikler Yaklaşımı ile liderliğin doğuştan gelen yeteneklere bağlı olduğu, 1950'li yıllar-1970'li yıllar arasında Davranış Yaklaşımı kapsamında Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması, Sistem 1- Sistem 4 kuramı, Yönetim Tarzı Matrisi, Mc Gregor'un X ve Y kuramı ile liderin etkinliğinin liderin davranışları temelinde ele alındığı kuramlar yer almıştır. 1970-1980 yıllarının başlarında Durumsallık yaklaşımı altında Karar Ağacı Modeli, Yol-Amaç kuramı, Yatay İlişki kuramı, Olgunluk Modeli kuramı, Önderlik Doğrusu kuramı, Üç Boyutlu liderlik kuramı, Etkin Liderlik kuramı olmak üzere etkili liderliğin içinde buldukları koşullara göre farklılaştığını belirten birçok kuram ortaya çıkmıştır (Avolio, 2007). 1980'lerden günümüze uzanan güncel yaklaşımlar ise Stratejik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Toksik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Karizmatik Liderlik, Örtük Liderlik, Otantik Liderlik, Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik yaklaşımları önemli rol oynamaktadır.

#### **3.2.1.Özellikler Yaklaşımı**

Thomas Carlyle (1910) tarafından tanımlanan "Büyük Adamlar Teorisi" özellikler yaklaşımı ile ilgili yapılan ilk çalışma olmaktadır, özellikler yaklaşımının temelini oluşturan

büyük adamlar teorisi, liderlerin onları diğer insanlardan ayıran bazı doğuştan niteliklere veya kişisel özelliklere sahip olduğunu açıklamaktadır. Northouse (2007), Napoleon, Abraham Lincoln, Hitler ve Mohandas Gandhi gibi tarihin önde gelen liderlerini incelemiş ve bu tür liderlerin bazı benzersiz ve doğuştan gelen liderlik nitelikleri nedeniyle etkili olduklarını belirtmektedir. Onları diğerlerinden ayıran bu nitelikleri ve kişisel özellikleri ortaya çıkarmak için farklı çalışmalar özellikler yaklaşımı temelinde yapılmıştır.

Stogdill (1974) 1920 ile 1975 yılları arasında farklı çalışmalar yürüterek etkili liderliğin bazı özelliklerinin bulgularını ortaya çıkarmıştır. 1949'da etkili liderliğin benzersiz özellikleri olarak zekâ, uyanıklık, iç görü, sorumluluk, inisiyatif, ısrar, kendine güven ve sosyallik ön plana çıkarken 1974'te sorumluluğu ve görevin tamamlanmasını da ekleyerek bir liderin başarısı için durumsal faktörlerin önemini vurgulamaktadır.

Mann (1959) küçük ortamlarda liderlik özelliklerini inceleyerek dışa dönüklük-içe dönüklük, uyum, zekâ, egemenlik, erkeklik-kadınlık, muhafazakarlık ve kişilerarası duyarlılığı içeren yedi ana kişilik ölçüsü belirleyip bu özelliklerin liderlik ile oldukça anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmektedir. Mann (1959) ve Stogdill (1974), etkili liderlik özelliklerinin içinde bulunulan ortama ve duruma göre değişebildiğini bazen de bu özelliklerin kombinasyonu ile liderin eylemlerini oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Kirkpatrick ve Locke (1991), kendine güven, bilişsel yetenek, dürüstlük, işletme bilgisi, bütünlük ve motivasyon kavramlarından oluşan altı özelliğin etkili liderlik için gerekli olduğunu belirtmektedir. Kouzes ve Posner (2003) liderin dürüst, yenilikçi, ilham verici ve etkili yeterliliğe sahip olmasını kapsayan dört temel liderlik özelliğini ortaya koymaktadır. Liderliğin özellikler yaklaşımında en yaygın olarak kullanılan model “Beş Faktör Kişilik Modeli” dir ve bu model “uyumluluk”, “öz disiplin”, “nevrotiklik”, “dışadönüklük” ve “gelişime açıklık” özelliklerini kapsamaktadır.

Özellikler yaklaşımı ile ilgili uzun yıllarca süren araştırmalar neticesinde liderlerin sahip olduğu kişisel, ussal ve fiziksel nitelikleri elde ettikleri başarılar ile açıklanmaya çalışılmış, fakat bu niteliklere sahip olan herkesin aynı etkide lider olamayacağı açıklanmıştır. Araştırmalar, farklı çevrelerden farklı kişilikte ve farklı eğitim seviyelerindeki bireylerin başarılı liderler olarak tanımlanabileceklerini göstermektedir (Drake ve Smith, 1990:214). Özellikler yaklaşımının yukarıda açıklanmış olan eksiklikleri, sakıncaları ve genel sonuçlar ortaya çıkarmaması, araştırmacıları, liderlik ile ilgili başka hususları incelemeye yönlendirmektedir.

Bu sebepten araştırmacılar liderlerin takipçilerine karşı tutumlarını ve davranışlarını da inceleyerek lider Davranış yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

### **3.2.2.Davranış Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı ile ilgili çalışmalardaki eksiklikler araştırmacıları 1950’li yıllardan 1970’lere kadar olan zaman içerisinde farklı arayışlara yöneltmiştir. Özellikler Yaklaşımı araştırmacıları etkili lideri bireylerin liderliklerinin doğuştan sahip olduğu özellikler ve kişisel özelliklerine bakarak seebileceklerini savunurken, Davranış yaklaşımı araştırmacıları liderlik özelliklerinin doğuştan değil, bireylerin lider olmak üzere eğitilebileceklerini savunarak liderlerin takipçilerine karşı sergiledikleri davranışlarına odaklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 380).

Northouse (2007)’ a göre, davranış yaklaşımı “görev davranışları” ve “ilişki davranışları” olmak üzere iki tür davranış içermektedir. Görev davranışları görevin başarılmasıyla ilgiliyken, ilişki davranışları ise takipçileri çabalarını sürdürmeleri için motive etmektedir. Davranış yaklaşımında liderin astları ile kurduğu iletişim tarzı, planlama ve kontrol şekli, karar verme tarzı, yetki devredip devretmemesi, anlaşmazlıkları çözüm şekli ve hedefleri belirleme tarzı gibi konular liderin etkililiğini meydana getiren önemli hususlar olarak ele alınmaktadır.

Davranış Yaklaşımında liderlerin davranışlarını araştıran çok sayıda çalışma meydana ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların bazıları, liderin kişilik özelliklerinden çok daha fazlasının önemini belirten Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması, liderliğin küçük gruplarda nasıl ortaya çıktığını araştıran Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, yöneticilerin görev ve ilişki davranışlarının örgütsel ortamlardaki kullanım şekillerini araştıran Yönetim Tarzı Matrisi, Likert’in Sistem 1- 4 kuramı ve Mc Gregor’un X ve Y kuramı Davranış yaklaşımının güçlü birer temsilcisidirler (Northouse, 2014: 75-76).

#### **3.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması**

Davranış yaklaşımına ilk katkı, Ohio State Üniversitesi araştırmacılarından Stogdill, Coons, Winer, Halpin ve Fleishman tarafından yapılan çalışmalar olmuştur. Stogdill ve Coons (1957) ordudaki liderlik davranışları üzerinde yaptıkları çalışmada liderlik tarzlarının farklı

şekillerde uygulandığını ortaya çıkararak liderlerin genellikle yapıyı harekete geçirme ve kişiyi dikkate alma boyutları ile takipçilerini etkiledikleri sonucuna varmıştır. Yapıyı harekete geçirme boyutu ile lider hedeflere ulaşabilmek maksadıyla kendisinin ve çalışanlarının rollerini biçimlendirerek örgütü harekete geçirmektedir. Yapıyı harekete geçiren lider takipçilerinden görev tanımlarını eksiksiz sergilemelerini isteyerek yapılan faaliyetlerin zamana riayet çerçevesinde yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 380). Kişiyi dikkate alma boyutu ile liderler takipçileri ile kurdukları iletişimde onların hem özel hayatları hem de iş hayatları ile ilgili dertleri ve sorunları ile ilgilenerak hoşgörülü davranmaktadır (Robbins, 2003). Etkili liderler hem yapıyı harekete geçirme hem de kişiyi dikkate alma boyutlarını aynı anda farklı derecelerde kullanma yeteneğine sahip lider olarak tanımlanmaktadır (Stogdill ve Coons, 1957).

#### **3.2.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması**

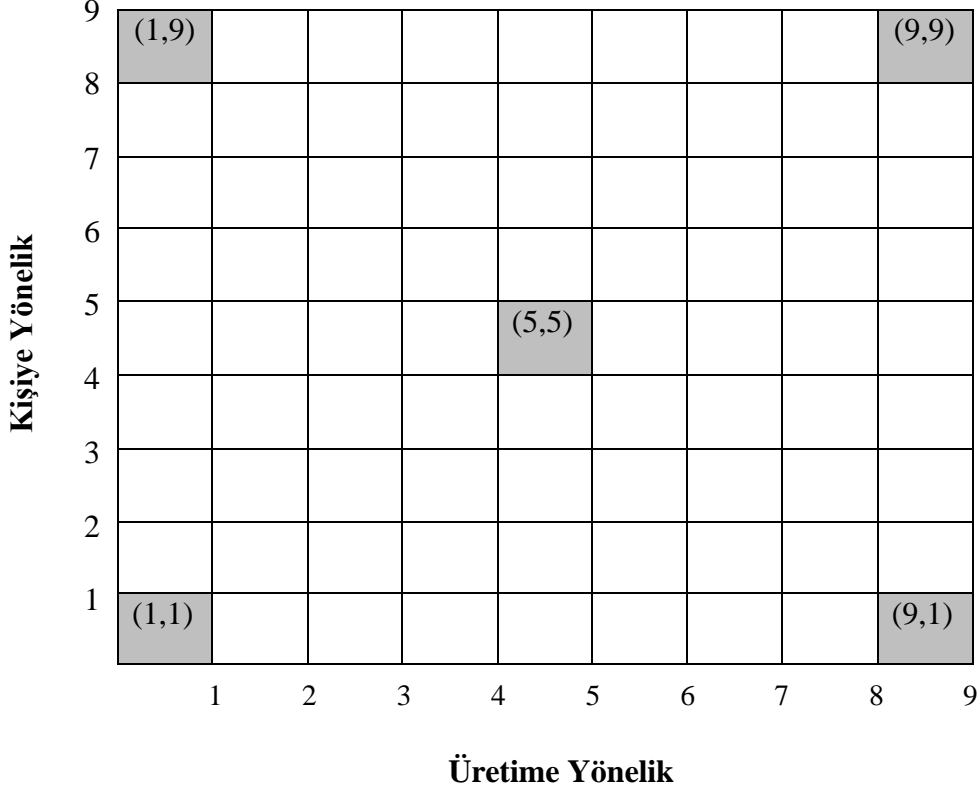
Davranış yaklaşımının gelişimine katkı sağlayan başka çalışma Michigan Üniversitesi araştırmacılarından gelmektedir. Lider davranışlarının küçük çaplı organizasyonların performansı üzerindeki etkilere dikkat çeken araştırma ortak liderlik davranışları olarak “çalışan odaklı” ve “görev odaklı” lider davranış boyutları olarak tanımlamaktadır (Likert, 1967; Blake ve Mouton, 1994; Gill, 2006). Çalışan odaklı lider, takipçilerinin farklılıklarını ve kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak kişilerarası insani ilişkiler sergilemekte ve takipçilerin daha istekli, verimli ve daha etkili olmalarını amaçlamaktadır. Görev odaklı lider ise takipçilerini görevleri tamamlamak için kaynak olarak ele alan ve onların teknik kapasiteleri ve üretimle ilgili becerileriyle ilgilenerak genellikle resmi mevkilere dayanan otorite ve cezalandırma yetkilerini kullanan bir davranış göstermektedir.

#### **3.2.2.3.Yönetim Tarzı Matrisi**

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen bu liderlik yaklaşımı liderin tutumları, davranışları ve zihniyetinin yönetim tarzında önemli olduğu görüşüne dayanmaktadır. Genellikle organizasyonun gelişimi için eğitim programlarında kullanılan matris, liderlerin davranışlarını kişiye yönelik ve üretime yönelik boyutlarında belirtmektedir.



Kişiye yönelik olma, takipçilerin onları birey olarak kabul etmelerine, bireyselliklerine değer vermelerine ve ihtiyaçlarına özel önem vermelerine odaklanırken, üretime yönelik olma, görev başarılarının teknik yönlerine odaklanmaktadır.



**Şekil 1.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi**

**Kaynak:** Ahola, E. L. (2018). HR' S Support For The Leaders: Case Study. International Business 39 (8): 1-22 s.9

Matris üzerinde, yatay eksen, üretime yönelik, dikey eksen kişiye yönelik olacak şekilde iki boyutlu olarak ele alınmaktadır (Ahola 2018, 8).

Blake ve Mouton, Yönetim Tarzı Matrisi ile aşağıda tanımlanan lider modellerini belirtmektedir (Northouse, 2014: 79-80):

**Zayıf Yönetici (1.1):** Bu tip liderler ne kişiyle ne de işle ilgilenmez, çekingen ve tarafsız davranarak takipçileri ile iletişimleri zayıftır ve onları umursamazlar. Liderden çok grup üyesi gibi davranış göstermektedirler.

**Kulüp Yöneticisi (1.9):** Bu tip liderler işin kendisiyle ilgilenmeyerek takipçileriyle olan iletişime önem vererek çalışanların duygu ve davranışlarına vurgu yapmaktadır.

**Orta Yol Yöneticisi (5.5):** Hem göreve hem de işe duydukları ilgi orta seviyede dengeli, uzlaşıcı lideri tanımlamaktadır.

**Otoriter Yönetici (9.1):** Bu tarz liderler görevin gerektirdiği koşullara çok önem verirken çalışanlar liderin gözünde hedeflere ulaşmak için birer araç olarak ele alınmaktadır. Astlara verdikleri emirler ötesinde onlarla iletişim kurmazlar, sıkı kontrol uygulayarak çalışanlarının üzerinde baskı oluşturmaktadır.

**Ekip Yöneticisi (9.9):** Görevin kendisiyle ve kişiler arası iletişime oldukça önem veren bu tarz liderler, takipçilerinin organizasyona katılımını arttırarak ekip çalışmasının önemine vurgu yapmaktadır.

#### **3.2.2.4. Likert'in Sistem 1- 4 Kuramı**

Rensis Likert, 1947'de gerçekleştirilen araştırmalarda yönetim süreçlerinde insan boyutunu ele alarak lider tiplerini incelemiş ve “Sistem 1 (istismarcı otokratik)”, “Sistem 2 (yardımsever otokratik)”, “Sistem 3 (katılımcı)” ve “Sistem 4 (demokratik)” lider davranışları olmak üzere dört farklı lider davranış biçimini tanımlamaktadır.

Sistem 1 yaklaşımında liderin takipçileriyle ast-üst ilişkisi çok sert bir şekilde gerçekleşerek onların üzerinde istismarcı otokratik bir baskı sergilemektedir. Lider ile çalışanlar arasındaki iletişim yukarıdan aşağıya doğru yöneltilen dikey hiyerarşiye dayanmaktadır. İşlerin yürütülmesi çalışanları tehdit ederek sonuçlandırılmaya çalışılmakta, ast-üst arasında güvensizlik maksimum seviyede görülmekte olup organizasyonda ekip çalışmasının önü kapatılmaktadır.

Sistem 2 yaklaşımında lider otoriter olmasının yanında yardımsever bir amir olarak çalışanlarına da danışmakta, fakat kontrolü elinde bulundurmak istemektedir. Lider astlarını tehdit etmek yerine onları ödüllerle hem de güçlü cezalarla görevlerinde etkili olmalarını sağlamaktadır. Ast-üst arasında güvensizlik devam etmekle birlikte sorumluluk yalnızca üst düzey yöneticilerdedir.

Sistem 3 yaklaşımında katılımcı lider astlarına kısmen güvenerek işlerin yürütülmesinde onlara danışarak fikirlerine önem vermekte fakat kararlarla ilgili son sözü lider kendisi vermektedir. Görev sorumluluğu organizasyonun bütün düzeylerinde hissedilerek, çalışanlar arasında güven sağlanarak ekip çalışmaları organizasyon için aktif rol almaktadır. İletişim ast-üst arasında her iki yönde etkili bir şekilde görülmektedir. Astlara inisiyatif verilerek görevleri

ile ilgili teknik kararlar almalarına izin verilmektedir, böylece astlara sorumluluk duygusu da aşılanmaktadır.

Sistem 4 yaklaşımında demokratik lider takipçilerinin katılımını destekleyerek onlarla birlikte kararlar almakta ve son karar verilirken yine birlikte karar verilmektedir. Astlara, amaçları saptama, faaliyet sonuçlarını değerlendirme, ekonomik ödülleri genişletme ve yöntemleri geliştirme olanağı sağlanarak onların da kontrol sürecinde etkin rol almaları için yetki ve sorumluluk verilmektedir. Ekip çalışması odaklı olan demokratik liderlik davranışlarının sergilendiği organizasyonlarda işe katılım ast-üst olarak bütün çalışanlarda tam bir şekilde sağlanmaktadır.

### **3.2.2.5. McGregor'un X ve Y Kuramı**

Douglas McGregor'un kuramının temelinde, liderlerin olaylara bakış açısı ve sahip oldukları tutum ve davranışlar ile takipçileri nasıl gördükleri ve algıladıklarına vurgu yapılmaktadır. Liderlerin davranışlarını şekillendiren öncelikli hususlardan birisi, çalışan bireylerin davranışlarına yönelik öngörüleridir. Liderlerin inançları ve varsayımları, liderin kendisinin göstereceği davranışı da etkilemektedir. McGregor klasik yönetim kuramlarında ele alınan işe yönelik tutumları ve davranışları X Kuramı adı altında açıklamaktadır. X kuramına göre liderler; çalışanları iş yapmakta istekli olmayan ve işten kaytarma eğilimi gösteren bireyler olarak tanımlayarak onların yönetiminde otoriter ve müdahaleci davranış göstermektedir. Y kuramındaki liderler ise çalışanları sorumluluk almaktan kaçınmayan ve iş yapabilme yeteneğine sahip bireyler olarak tanımlayarak onların sahip olduğu yetenekleri liderin ortaya çıkarmasının gerekli olduğunu belirterek çalışanlarına güvenmektedir.

X kuramındaki liderler otoriter ve müdahaleci olurken, Y kuramındaki liderler demokratik ve katılımcı olmaktadır. Y kuramında lider çalışanlarını cezalandırmak yerine, demokratik bir davranış sergileyerek onlara baskı göstermemekte ve çalışanlarının önerilerine açık olarak kendilerini geliştirmelerine fırsat yaratmaktadır.

### **3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Liderlik yaklaşımlarından özellikler ve davranış yaklaşımları, liderin kişisel özellikleri ile hedeflerin gerçekleşmesi maksadıyla görevlerin tamamlaması, çalışanlara karşı tutum ve davranışlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlar liderin tutum ve davranışları üzerinde çevre

faktörünün etkisini ve değişen durumlarda liderin nasıl davranacağını ele almamaktadır. Durumsal yaklaşım oluşan bu eksikliği doldurmak amacıyla Fred Fiedler (1964:149-190) tarafından ortaya çıkartılmış ve durumsal faktörlerin lider üzerindeki etkilerini açıklamayı hedeflemiştir.

Durumsallık yaklaşımı farklı koşullarda liderin davranışlarının önceden tahmin edilmesinin olası olmadığını belirtmektedir. Her koşulda geçerli etkin bir liderlik tarzının bulunmadığını, farklı durum ve koşulların liderlik tarzını değiştirebileceğini ifade etmektedir. Liderlik tarzının ortaya çıkmasında içinde bulunulan koşulların etkisine göre hareket edilerek liderin özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımda liderler standart davranışlar sergilememekte farklı koşullarda farklı özellikler sergilemektedir. Liderlik tarzının ortaya çıkmasında çevre ve koşullar önemli rol oynamaktadır (Yukl, 2018: 13). Durumsallık yaklaşımı, liderin yol gösterici olmasının yanında takipçilerini destekleyici özelliklere sahip olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Northouse, 2014: 99).

Durumsallık yaklaşımları, en iyi liderlik tarzının olmadığını belirtmektedir (Gill, 2011). Liderler, liderlik yeteneklerinde farklı davranış türlerine sahip olmalı ve durumun doğasına, görevine ve takipçilere göre bu davranışlardan birini veya birkaçını kullanmalıdır. Etkili lider, bu davranışları farklı durumlarda benimseyen lider olarak tanımlanmaktadır. Durumsallık yaklaşımlarından her biri, durumsal olasılıklara bağlı olarak, farklı liderlik davranışlarının farklı sonuçlarla nasıl ilişkili olduğunu belirlemede farklı bir yaklaşım benimsemektedir.

### **3.2.3.1. Etkin Liderlik Kuramı**

Fiedler'in etkin liderlik kuramı, liderin takipçileri ile karşılıklı iletişimine, çevresel faktörlerin grup üzerindeki etkisine ve liderin grup üyelerini etkin bir şekilde yönetmesini temel almaktadır. Fiedler, genel olarak askeri yapıları araştırarak ortaya koyulan farklı liderlik tarzlarını detaylandırarak kuramın temellerini ortaya koymaktadır (Northouse, 2014: 123).

Fiedler (1967) liderlik stillerinin etkililiğini belirlemek için "En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı" ölçeğini geliştirerek bu ölçekle birlikte, bir işin açıkça tanımlandığı, liderin otoritesine veya gücüne sahip olduğu ve liderler ile takipçileri arasında sağlıklı bir ilişki bulunduğu koşulların son derece elverişli ve uygun olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Fiedler,

1967; Gill, 2006). Araştırma değişkenleri olarak Fiedler liderliği belirleyici üç değişkeni ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; “görevin yapısal özellikleri”, “lider ile takipçileri arasında ortaya çıkan ilişkiler” ve “liderin makama dayanan otoritesinin derecesi” olarak belirtilmektedir. Görevin yapısal özellikleri, görevin tanımlanma derecesini, detaylı çalışma standartlarını ve görevin tanımlanma derecesini göstermektedir. Lider ile takipçileri arasında ortaya çıkan ilişkiler, çalışanların lidere duyduğu saygı, lideri kabul etme ve lidere duyulan güveni tanımlamaktadır. Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi ise liderin kişisel otoritesinin ötesinde bulunduğu makamdan kaynaklanan resmi otoritesi ile grup içerisindeki etkinliğini tanımlamaktadır. Fiedler’a göre lider takipçilerini etkili bir şekilde motive etmek için içinde bulunulan koşullarda belirsizliği ortadan kaldırarak onları her koşulda bilgi sahibi yapması gerekmektedir.

Bütün bu kuramlardan sonra yol – amaç kuramı, araştırmamızın temel değişkenlerinden olan algılanan liderlik tarzını katılımcı liderlik tarzı ve yönlendirici liderlik tarzı ile insana yönelik ve göreve yönelik liderliği açıklama özelliğiyle aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### **3.2.3.2.Yol-Amaç Liderlik Kuramı**

Yol-amaç liderlik kuramı, bir bireyin tutum ve davranışlarının, davranışın değerli sonuçlara yol açtığı görülme derecesine göre tahmin edilebileceğini öne süren Beklenti kuramı adı verilen daha genel bir motivasyon teorisine dayanmaktadır. Bu kuram 1970’li yılların başında Robert House ve Martin Evans öncülüğünde geliştirilmiştir (Luthans, 1994: 280). Vroom tarafından geliştirilen Beklenti kuramı motivasyon kuramlarından süreç kuramlarından birisidir. Bu kurama göre, bir işin başarılı bir sonuca ulaşmasının temel koşulu, bir davranışın ödüllendirilmesidir (Kırel ve Özkalp, 2010). Beklenti kuramı bağlamında motivasyon, çalışan bireyin ödüle gösterdiği önem olarak tanımlanan “valens”, bireyin işinde meydana gelen çabanın başarılı sonuca ulaşma inancı olarak adlandırılan “beklenti” ve bireyin başarı gösterdiği işe dair ödüle ulaşma inancı olarak tanımlanan “yönlendiricilik” olarak 3 öncül kriterin varlığı ile tanımlanmaktadır (Davis ve Newstrom, 1997).

Bir liderin işlevi, takipçilerin kişisel hedeflerine giden yolu geliştirmek ve açıklığa kavuşturmadır, böylece bu hedefleri gerçekleştirme motivasyonları veya iş tatminleri

artmaktadır. Lider, takipçilerinin üzerinde kontrol sahibi olduğu sonuçlar için ihtiyaçlarını tanımalı, hedefe ulaşmak için takipçilerin kişisel getirilerini artırmalı, koçluk ve yönlendirmeyle bu getirilere giden yolu kolaylaştırmalı, takipçilerin beklentilerini netleştirmelerine yardımcı olmalı, engelleri azaltmalı ve iş performansına bağlı olarak kişisel iş tatmini fırsatlarını artırmalıdır (House ve Mitchell, 1975).

Liderin işlevlerine ve dört tür lider davranışına dayanan kuramın iki temel önermesi vardır (House ve Dessler, 1975). Önermelerden birincisi, takipçilerin gerçekleştirme motivasyonuna veya işten memnuniyetine yol açan psikolojik durumunun, liderin görevlerini yerine getirdiği ölçüde artacağıdır. İkinci önerme ise motivasyonu veya memnuniyeti artıran spesifik lider davranışının durumsal olarak belirlenmesidir; Liderlik tarzının seçimi, takipçilerin özelliklerinden ve çalışma durumundan etkilenmektedir.

Yol-Amaç kuramı, liderin sergilediği davranışlarının, çalışanların iş tatmini, performansı ve motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Evans, 1970; House, 1971). Bu kuramın temel hedefi; çalışan bireylerin iş tatminlerini arttırmak amacıyla çalışanları hedefler doğrultusunda elde tutmak ve çalışan bireylerin iş tatmini ve işe tutulma davranışlarını ortaya çıkaracakları yolları belirleyip performanslarını arttırmaktır. Bu süreç liderin sorumluluğunda yer almaktadır (Hodgetts, 1999).

Yol-Amaç kuramı, liderin hedefe odaklanmasının ötesinde, liderin takipçilerinin hedefe odaklanması gerekliliğini benimseyen bir kuramdır. Bu sebepten, kuramın temel hedeflerinden biri, liderin takipçilerinin veya grubun etkenliğini arttırmaktır. Grubun daha etkili olabilmesi için grupta çalışan bireylerin bireysel hedeflerinin ortaya koyulması ve bu hedeflerin grup hedefleri ile uyum içinde olması amaçlanmaktadır. Birey-grup hedefleri arasında uyum sağlandığında, liderin grup içerisinde yer alan bireyler üzerindeki harekete geçirici etkisi artacak ve grubun örgütsel hedeflere ulaşmasındaki rolü artacaktır (Başaran, 1998). House (1971), liderin, örgütsel hedeflere varılması için ihtiyaç olan yolların çalışan bireylere açık ve ulaşılabilir hale getirilmesinin çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı etki yaratacağını belirtmektedir (Yukl, 2010). Bu sebepten, Yol-Amaç kuramı bağlamında liderin öncelikli hedefinin; çalışan bireylerin kendileri ve örgüt hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlamak ve bu kapsamda çalışan bireylere yön göstermek olduğunu belirtmek mümkündür (Silverthorne, 2001). Lider, bu öncelikli hedefine, çalışan bireylerin organizasyon tarafından

ortaya çıkarılmış performans göstergelerine ulaşabildiği takdirde başarıya ulaşacaktır (Sagie, Koslowski, 1994). Bu kurama göre belirlenen hedeflerin ve beklenen performansın ortaya çıkması için lider, çalışan bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirmesine destek olmalıdır. Bir başka deyiş ile, liderin yapması gereken en temel görevi, çalışan bireyler için öncelikli hedefleri belirleyip, çalışanların bu hedefleri gerçekleştireceği yolları göstermektir (Özalp, Eren, 1992).

Liderin davranışlarının güdüleyici etkisi, takipçilerinin kişisel hedefleri ve görev hedefleri yoluyla açıklanmaktadır (Çelik, 2000). Bu kuram, liderlerin davranışlarının, çalışan bireylerin iş tatmini, işe tutulma ve iş performansını artırıcı katkılarına ve durumsal faktörlerin çalışan bireyler ile iş çevreleri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. House ve Dessler liderlerin öncelikli görevini çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesini sağlamak için motivasyonun önemine değinmektedir. House ve Dessler, liderlerin motivasyonu sağlamak için çalışanların değer verdiği ödülleri arttırmasının gerekli olduğunu ve ödüllere giden yollarda çalışanlara yardımcı olması gerektiğini belirtmektedir.

Yol-Amaç kuramı, bu işlevleri yerine getirmek için dört tür lider davranışı ortaya çıkarmaktadır; bu davranışlar “yönlendirici”, “destekleyici”, “katılımcı” ve “başarıya yönelik liderlik” tarzlarıdır (House ve Mitchell, 1975; Northouse, 2006). Yönlendirici lider, takipçilerini kendilerinden ne beklediği konusunda bilgilendirerek ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği dahil olmak üzere görevleri hakkında özel talimatlar vermektedir. Lider bu görevlerin son tarihlerini de takipçilerine açıklamaktadır. Takipçilerin performansı için kesin standartlar belirlemektedir, gereksinimleri netleştirerek ve takip edilmelerini kolaylaştırmaktadır. Destekleyici lider, yaklaşılabilir ve dostane bir şekilde davranarak takipçilerinin refahı ve temel ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Bu tarzı benimseyen lider, takipçilerinin işlerini daha hoşnut duyacakları bir hale getirmek için çaba göstermemektedir. Ayrıca takipçilere eşitmiş gibi davranarak onlara saygı duymaktadır. Katılımcı lider, takipçileri karar alma süreçlerine dahil etmektedir. Böylesi bir liderlikle takipçilerin fikir ve görüşlerini aktarma ve yürütme sürecinin bir parçası olma şansı yer almaktadır. Başarı odaklı lider, takipçilerinin mümkün olan en yüksek seviyede performans göstermesini beklemektedir. Yüksek mükemmellik standartları belirleyerek ve performansta sürekli iyileştirme arayarak takipçilere meydan okumaktadır. Ayrıca bu lider, takipçilerinin zorlu hedeflere ulaşmak için çaba göstereceğine ve sorumluluk alacağına dair yüksek derecede güven göstermektedir.

Bu dört liderlik tarzından yönlendirici liderlik ve katılımcı liderlik tarzı uzun süredir devam eden iki boyutlu (göreve yönelik ve insan odaklı) liderlik modelini yansıtmaktadır (Blake ve Mouton, 1964). House (1996)' a göre, yönlendirici liderlik, çalışanlara rehberlik ederek, politikaları, kuralları ve prosedürleri açıklığa kavuşturmak gibi astlara psikolojik yapı sağlamaya yönelik davranışları ifade ederken, katılımcı liderlik, karar verme sürecinde takipçilere danışmak ve karar verirken takipçilerin görüşlerini almak gibi iş birimi işlemleri üzerinde takipçinin etkisinin teşvik edilmesine yönelik davranışları içermektedir. Bu iki tür liderlik tarzı, davranışları açıklığa kavuşturan yol-amaç kuramı içerisinde olmasına rağmen, House (1996) bu liderlik tarzlarının birbirlerinden bağımsız olduklarını belirtmektedir.

Bu çalışmada liderlik tarzlarından “katılımcı” ve “yönlendirici” liderlik tarzları ele alınarak algılanan liderlik tarzı bağlamında görev performansı üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

#### **3.2.3.2.1.Katılımcı Liderlik Tarzı**

Katılımcı liderlik tarzı, iş ile ilgili karar verme sürecinde astlarına danışarak onların görüş ve önerilerini dikkate alarak çalışanların fikirlerine önem veren liderlik tarzıdır (Koopman ve Wierdsma, 1998; House, 1996; House ve Dessler, 1974). Katılımcı liderlik tarzı, astların fikirlerine değer verip çalışanların karar alma ve iş performanslarına katkı göstermeye yönelik bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, müşterek etki veya ortak karar alma süreci olarak da belirtilmektedir (Miao ve diğer., 2014; Koopman ve Wierdsma, 1998; Somech, 2006). Yukl (2010) katılımcı liderlik tarzını güçlendirme, güç paylaşımı ve ortak karar verme süreçleri ile ilişkilendirmektedir.

Katılımcı liderlik, Argyris (1955) ve Yukl (2010)' a göre çalışanların karar alma sürecine katılmasına değer verdiği için otokratik liderlik tarzının zıttı olan demokratik liderlik tarzı olarak da yazında yerini almaktadır. Otokratik liderlik tarzı bütün kararları kendisi verip çalışanların fikirlerini sormaz, onlara danışmaz ve verilecek kararlarda çalışanların katkılarına yer vermezken (De Cremer, 2006); katılımcı liderlik tarzı, çalışanları verilecek kararlarda söz sahibi olmaya teşvik ederek çalışanların karar verme süreçlerinde etkin rollere sahip olması gerektiğini belirtmektedir (House, 1996; Yukl, 2010).



Katılımcı liderlik tarzının dört etkiye sahip olduğu belirtilmektedir: bu etkilerden ilki, yol-amaç ilişkilerini netleştirmek. İkincisi, astların hedefleri ile örgütsel hedefler arasındaki uyumu artırmak. Üçüncüsü, çalışanların bağımsızlığını ve hedeflerini yerine getirme yeteneğini arttırmak. Dördüncüsü ise, çalışanların adanmışlığını ve bağlılığını arttırmaktır (House, 1996).

#### **3.2.3.2.2. Yönlendirici Liderlik Tarzı**

Lider davranışını açıklığa kavuşturan yönlendirici liderlik tarzı, astların kendilerinde ne yapmaları beklendiğini bilmelerini sağlayarak, işi programlamak, koordine etmek, özel rehberlik etmek, politikaları, kuralları ve prosedürleri açıklamak gibi konuları kapsayan astlar için psikolojik yapı sağlamaya yönelik bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Yönlendirici liderlik, davranışı açıklığa kavuşturan bir yol-amaç liderlik tarzıdır. Otoriter ve cezalandırıcı olmayan yönlendirici lider davranışı, astların rol belirsizliğini azaltmak, çabalarının başarılı performansla sonuçlanma derecesine ilişkin takipçi algılarını netleştirmek için ufuk açıcı yol-amaç liderlik kuramı olarak ele alınmaktadır. Liderin çalışan bireylerin performansını önemsemesiyle, çalışanlar lider tarafından ücret, mevkide ilerleme, iş güvenliği ve benzerleri yoluyla dışsal olarak ödüllendirilmektedir (House, 1996).

Yönlendirici liderlik ile yapılacak bütün işler liderin kendisi tarafından ortaya çıkartılarak astlara görev paylaşımı yapılmaktadır. Başarı kriterlerinin ve prensiplerin belirlenmesi liderin tek başına sorumluluğundadır. Lider, belirlediği bu kriterlere ve prensiplere uyulmasını istemektedir (Boylu ve Sökmen, 2009). Northcraft (1994)' a göre yönlendirici liderlik tarzı ile lider, çalışan bireylere teknik destek sağlayarak, çalışanlara kendi beklentilerini açıklamaktadır. Yönlendirici liderlik tarzını benimseyen lider, çalışanların işlerini nasıl başarıyla yapmaları gerektiğini detaylı bir şekilde anlatarak işle ilgili standartların net bir şekilde uygulanmasını istemektedir. Yönlendirici liderlik tarzı otokratik bir liderlik tarzıdır. Bu tarzı benimseyen lider, bütün yetkileri elinde bulundurarak, çalışanların performanslarını kendi belirlediği standartlar çerçevesinde sürdürmelerini, belirlenen programlar dahilinde çalışmalarını ve verilen görevleri hangi usuller ile başarıya ulaştıracaklarını, gösterdikleri yol ile belirlemektedir (Moorhead ve Griffin, 1998).

Liderlerin değişik özelliklerinin araştırıldığı çalışmalarda liderlik tarzlarının katılımcı da olsa yönlendirici de olsa performansta rol oynadığı ve çalışan performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. H1 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H1: Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Bireyin işini severek ve isteyerek yapması günümüz koşullarında zorunluluk haline gelmektedir. Bunun için de liderlere büyük görev düşmektedir. Algılanan liderlik tarzının işe tutulmayı etkileyen merkezi bir bileşen olduğu düşünülmektedir (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011: 4-28). Algılan liderlik tarzının “işe tutulma” gibi bir değişkeni etkileyerek performans üzerinde anlamlı bir etki meydana getirmesi beklenmektedir. İşe tutulma değişkenine ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

## 4- İŞE TUTULMA

### 4.1. İşe Tutulma Kavramı

İşe tutulma kavramı, 1990 yılında ünlü Profesör William Kahn tarafından ortaya konmuş bireyin hem fiziksel hem de bilişsel ve duygusal olarak kalıcı bir şekilde işe kendini vermesi olarak tanımlanmaktadır. İşe tutulma kavramı, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada çalışanların gösterdiği tatmin edici, pozitif, işin kendisi ile ilgili çalışanın ruh hali olarak ilgiyi ve tutkuyu ifade etmektedir. Whang, Zhan ve Wen (2019: 1001) işe tutulma kavramını çalışan bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla kendilerini bütün olarak işlerine adadıkları pozitif psikolojik bir süreç olarak tanımlarken, Rich (2010: 621) işe tutulma sürecinde duyguların çalışanlara enerji vererek fiziksel bileşenleriyle birlikte çalışanları harekete geçirdiğini belirtmektedir. Robbins ve Judge (2013) ise işe tutulmayı, bireyin yaptığı işten duyduğu haz ve işine karşı olan memnuniyeti olarak tanımlamaktadır.

İşlerine karşı duygusal olarak pozitif duygu besleyen çalışanların aktif, hevesli ve memnuniyet seviyeleri yüksek iken negatif duygular besleyen çalışanlar içlerinde ve hayatlarında donuk, uyuşuk ve sıkıntılı olarak kendilerini yaptıkları işten geri çekmektedirler. İşe tutulma seviyeleri yüksek olan bireyler yüksek enerji sahibi, sıkıntılara göğüs geren, çalışma konusunda hevesli ve çalışırken kendini kaybederek zamanın nasıl geçtiğinin farkına varamayan kişiler olarak belirtilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 91).

İşe tutulma, örgütler içinde önemli bir tartışma konusudur ve araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010; Shuck, 2011; Halbesleben, 2010). Amabile ve Kramer (2011), işe tutulma kavramını, gerileme dönemindeki bir ekonomide etkili bir fırtına gibi görerek bir şirketin hayatta kalmasında büyük bir fark yaratabileceğini belirtmektedir. Leiter ve Bakker (2010) benzer şekilde işe tutulmanın önemini, modern kuruluşların enerjik ve kendilerini işe adayarak işleriyle meşgul olan çalışanlara ihtiyaç duyacağını belirterek, işe tutulmanın çalışanlar arasında fark yaratarak kuruluşlara rekabet avantajı sağlayacağını vurgulamaktadır.

Kahn (1990), işe tutulmayı çalışanların iş rollerine göre hareket etmesi olarak tanımlayarak işe tutulma kapasitesi yüksek çalışanların kendi başarıları ve firmaları için kendilerinin en iyisini vermelerinin önemine odaklanmaktadır. Bu husus, çalışanların bireysel rol performansıyla ilişkili davranışsal, bilişsel ve duygusal bileşenleri ortak bir çatı altında toplayan benzersiz ve farklı davranış sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır.

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) işe tutulmanın, tükenmişlik konusuna yönelik araştırmalardan, çalışan performansını geliştirmek ve üretkenliği artırmak için ortaya çıkan yeni bir terim olduğunu ve tüm çalışan refahını kapsamaya çalıştığını belirtmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, çalışanların örgütün başarısı için artan bir ilgiye sahip olduklarını belirtmektedir. Çalışanların iş için belirtilen gereklilikleri aşabilecek yüksek bir standartta performans göstermesi işe tutulmalarının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, gerçekleştirdikleri görevlere daha fazla kendini adayan çalışanların psikolojik ve fiziksel refah deneyimleme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu durumun tersine, yaptıkları işe kendini vermeyen ve motivasyon eksikliği gösteren bireyler psikolojik ve fiziksel açıdan sıkıntılar çekmektedir (Ryan ve Deci, 2000).

Hewitt (2007), işe tutulan çalışanların genel olarak çalışanlara, iş arkadaşlarına ve müşterilere organizasyon ile ilgili sürekli olumlu konuşma eğilimi göstereceklerini belirtmektedir. Bunun yanında, farklı bir organizasyonda çalışma fırsatına sahip olmalarına rağmen organizasyonun etkili bir üyesi olarak devam etme davranışı göstermeleri de beklenmektedir. Çalışanların örgütün başarısına katkıda bulunmak maksadıyla çaba, fazladan zaman ve inisiyatif kullanma davranışları da göstermesinin beklenmesi ile üç temel davranış sergileyecekleri belirtilmektedir (Schaufeli, 2013).

Farklı tanımlar bir araya getirildiğinde, işe tutulma farklı kavramlarla ele alınmaktadır. Bunlar; işe tutulmanın iş performansı ile ilişkisi, tükenmişliğe karşıt olarak çalışan refahı açısından olumlu doğası, daha üretken ve verimli olabileceği becerikli işlerle ilişkisi ve hem işle hem de organizasyonla olan ilişkisi olmak üzere farklı açılardan ele alınmaktadır (Schaufeli, 2013). Genel olarak, işe tutulma üzerinde araştırma yapan akademisyenler, işe tutulan çalışanların daha yaratıcı, daha üretken ve çalışanların işe bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir. Akademisyenler, çalışanların bu davranışlarının verim ve üretkenlik gibi çeşitli örgütsel sonuçları etkileyeceğini bununla birlikte işe daha fazla çaba sarf etme ve işe

daha fazla yatırım yapma konusunda önemli bir istekliliğe dönüşeceğini belirtmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Bakker ve Demerouti, 2008; Shimazu ve diğer., 2014; Schaufeli, 2013; Bakker ve Leiter, 2010).

Gallup Araştırma Şirketi çalışanların işlerine tutulmalarını ortaya çıkarmak ve ölçmek için 30 yılı aşkın bir süredir çalışma yaparak dünya çapında sonuçlar ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmalar, işe tutulan çalışanların, yaptıkları işlerin hayatlarını biçimlendirerek yaşamlarına katkı verdiğini ve bu çalışanların özverili bireyler olarak son derece enerjik bir yaşam sergilediklerini ortaya koymaktadır (Bakker, 2009; Schaufeli ve diğer., 2001). Pozitif tutumları ve davranışları nedeniyle, işe tutulan çalışanlar başarı açısından kendi kendilerini sorgulayarak olumlu geri bildirimler oluşturmaktadır. İşe tutulan çalışanlar mesailerinde çok fazla zaman geçirip kendilerini yorgun hissetmelerine rağmen, bu yorgunluk sürecini pozitif bir durum olarak tanımlamaktadır. Çünkü geçirdikleri vakti olumlu başarılarla ilişkilendirmektedir. İşe tutulan çalışanlar yaptıkları iş haricinde başka şeylerden de zevk almaktadır. İşkolikler ile karşılaştırıldıklarında, işe tutulan bireyler güçlü ve karşı koyamayacakları bir iç dürtüyle çok çalışmamaktadır, işe tutulan bireyler için çalışmak eğlence veren bir aktive olarak tanımlanmaktadır (Gorgievski, Bakker ve Schaufeli, 2010).

#### **4.2.İşe Tutulmanın Boyutları**

Schaufeli ve arkadaşları (2002), işe tutulma kavramını, “enerjik olma (vigor)”, “kendini işe adama (dedication)” ve “kendini işe kaptırma (absorption)” boyutları ile 3 faktör altında toplamaktadır. Enerjik olma, duygusal anlamda yüksek enerji seviyesini, güçlü olmayı ve kişinin işinde gönüllü ve mücadeleci çaba harcama isteğini ifade etmektedir. Kendini işe adama, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olma, yaptığı işe değer verme, kendini ispatlama ve işi ile gurur duyma davranışlarını kapsamaktadır. Kendini işe kaptırma ise, kişinin iş görevlerine mutlu bir şekilde dalması anlamına gelerek kendini tamamen çalışmaya verme hali olarak tanımlanmaktadır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011).

### **4.3.İşe Tutulmanın Öncülleri**

#### **4.3.1.Bireysel Psikolojik Durumlar**

İşe tutulma üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirmeleri ve daha adanmış olmaları için çalışan bireylerin sahip olması gereken kavramları “psikolojik güven”, “ulaşılabilirlik” ve “anlamlılık” olacak şekilde üç koşul ile tanımlamaktadır. Kahn (1990), bireysel özelliklerin bir çalışanın işe alınıp alınmayacağını etkilediği fikrini öne sürmektedir. May ve arkadaşları (2004), yukarıda belirtilen koşulların işe tutulma için çok önemli olduğunu kabul ederek yaptıkları araştırmalarda bulguları desteklemektedir. Kişinin kendi kendini değerlendirmesi, vicdanlılığı ve proaktif tutumları gibi kişilik özellikleri konusundaki kişisel farklılıklar, çalışanın işe tutulmasını etkileyici hususlar olarak ön plana çıkmaktadır (Saks ve Gruman, 2011, Bledow, Schmitt, Frese ve Kühnel, 2011).

Macey ve Schneider (2008) yaptıkları çalışmada, çalışkan, ototelik ve proaktif bir kişilik ile çalıştıkları koşullara karşı genel olarak olumlu bir etkiye sahip olan çalışanların, işe tutulmalarının güçlü olduğunu belirtmektedir. Heuven ve arkadaşları (2006) kişisel ve psikolojik özelliklerden, kişisel kaynaklar, kendi kendine etkinlik ve esneklik kavramlarının işe tutulma kavramı ile olumlu bir ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır.

İşe tutulma, bireysel ve örgütsel performans sonuçlarının çok önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır. Bu husus son zamanlarda yapılan bazı araştırmalarla desteklenmektedir (Poon, 2013; Rich, 2010). Christian, Garza ve Slaughter (2011) tarafından yapılan araştırma, iş kaynaklarından görev çeşitliliği, görev önemi, özerklik, geri bildirim, mesai arkadaşları arasında gerçekleşen sosyal destek, amirle yüksek kaliteli bir ilişki ve algılanan liderliğin çalışanların işe tutulmalarının kritik faktörleri olduğunu ortaya çıkararak kişilik gibi bireysel bir faktörün işe tutulma üzerinde önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. Bakker ve arkadaşları (2014) üst düzey bireysel faktörlerden duygusal istikrar, dışa dönüklük, proaktif kişilik, vicdanlılık, düşük düzey bireysel faktörlerden öz-yeterlik, iyimserlik ve öz saygının işe tutulmanın öncülleri olduğunu belirtmektedir.

#### **4.3.2. İş Tasarımı**

İş tasarımı, iş ve çalışanı uygun koşullarda bir araya getirmek maksadıyla işin kapsamının, işin niteliklerinin ve iş ile ilgili ödüllerin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

İyi tasarlanmış işler, verime, motivasyona, devamsızlık oranının düşmesine, çalışanda iş tatminine, devir hızının azalmasına ve çalışanın işe tutulmasına neden olmaktadır (Testerman MB.,1980). İş tasarımı, çalışanların görev tanımlarının daha durağan olduğu iş deneyimlerine odaklanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Hackman ve Oldham (1980), işle ilgili tasarımı yeniden yapılandırmanın, analiz etmenin ve yeniden düzenlemenin çalışanları motive etme kapsamını artırdığını öne sürmektedir. İş özelliklerini yeniden tasarılmanın ana fikri, çalışanları işlerinde iyileştirme ve yönetme konusunda yatmaktadır. Bu husus, çalışanların işe tutulma ve iş tatmin düzeylerini arttırmaktadır. Hackman ve Oldham (1975) iş karakteristikleri modeli ile, iş tanımının, yetenek çeşitliliğinin, özerklik ve geri bildirim; motivasyon, iş tatmini ve işten kaytarma gibi kavramlar ile etki içerisinde olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, önemli olarak algılanan işlerin, işe tutulma için koşulları oluşturduğu iddia edilmektedir (Kahn, 1992). May ve arkadaşları (2004), iş zenginleştirmesinin de işe tutulma ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir.

Maslach ve arkadaşları (2001) çalışanların özerklik ve geri bildirim gibi iş özellikleriyle, işe tutulmalarının olumlu sonuçlar getireceğini düşünmektedir. Böylece çalışanların ihtiyaç duydukları enerjiden daha fazlasına sahip olma çabası içinde kişisel ve grup olarak olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çok sayıda işe tutulma çalışması, zorlu iş talepleri ve görevleri olan bir ortamın parçası olan çalışanların daha fazla performans göstererek daha yüksek düzeyde işe tutulacaklarını ve iş tatminlerinin yüksek olacağını belirtmektedir.

#### **4.3.3. Liderlik Algılamaları ve Ekip Dinamikleri**

Liderliğin, işe tutulma kavramını etkileyen merkezi bir bileşen olduğu düşünülmektedir. Liderler, içinde bulunduğu organizasyonun temsilcisi olarak çalışanlar için çok önemli faktör olarak görülmekte ve algılanmaktadır. Chen, Tsui ve Farh (2002)' a göre liderlerin çalışanlar ile kurdukları ilişkiler organizasyonun görevlerini belirleyerek, yapılacak faaliyetlerde çalışanların performansını etkilemektedir. Çalışanların liderleri ile kurduğu anlamlı, güvenli ve ulaşılabilir ilişkiler yoluyla işe tutulmaları pozitif bir etki görmektedir.

Wang ve Hsieh, (2013) liderlerin yönetim tarzlarının işe tutulmayı etkileme düzeylerini araştırırken, Neumann ve Strack (2005) liderlerin ruh halinin çalışma ortamlarında bireyleri

nasıl etkilediğini, Sy, Côté ve Saavedra (2005), liderlerin ruh halinin kendi kendini yöneten grupları nasıl etkilediğini ortaya çıkaran çalışmalar yapmışlardır. Bulgulara göre, liderlerin belirli ruh hallerinin çalışanların işe tutulma düzeylerine etki yarattığı ortaya çıkmaktadır.

Kahn (1990)' a göre çalışanlar arasında oluşan sağlıklı ilişkiler üzerine inşa edilmiş destekleyici bir ekip çalışması, çalışanların işyerinde güvenliğini sağlayarak onları destekleyerek yeni problem çözme yollarını denemekten korkmamalarını yaptıkları işler açısından teşvik etmektedir.

#### **4.3.4.İşyeri ortamı**

İşyeri ortamı, çalışanların önemli miktarda zaman harcadıkları yerleri kapsayarak, genel ortamı ve koşulları çalışanın işe tutulmasını olumlu veya olumsuz etkilemektedir (Humphries, 2005, Hameed ve Amjad, 2009). İşyerinde örgütsel veya fiziksel faktörlerde sorunlarla karşılaşan çalışanlar, daha düşük bir görev performansı ve tükenmişlik davranışları sergilerken güvenli bir çalışma ortamına sahip çalışanlar yüksek performans gösterme eğilimi ile birlikte işe tutulma düzeyleri de artma eğilimi göstermektedir (Humphries, 2005; Marquardt ve Geerts, 2004).

Doğal aydınlatma, çalışma ortamının yalıtımı, çalışanlara rahatlık sağlayan mobilya türleri, uygun sıcaklık faktörleri çalışan stresini azaltarak çalışanların genel sağlığını etkileyerek çalışan davranışlarında ve genel performanslarında olumlu sonuçlar meydana getirmektedir (Kweon ve Tyler, 1998). Schaufeli ve Salanova, (2007) çalışanların işyeri ortamı içerisinde bulunan faktörlerin çalışanların işe tutulmalarını artırıcı boyut olarak tanımlamaktadır.

#### **4.3.5.Algılanan Örgütsel Destek**

Kahn (1990), çalışanların işe tutulma davranışı sergilemesi için bilişsel, duygusal ve fiziksel faktörlerin iş yerinde beraber çalışılan bireyler ile istikrarlı ilişkiler sergilenmesiyle ortaya çıkacağını belirtmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004; May, Gilson ve Harter, 2004). May (2004)' e göre çalışanların liderlerle ve diğer çalışanlarla ilişkileri yalnızca psikolojik anlamlılığı teşvik etmeyerek aynı zamanda onların dostluklarını ve karşılıklı takdirlerini de geliştirmektedir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların güvenlik duygularını temel alarak çalışanların yaratıcılığını geliştirmektedir. Örgütsel desteği yüksek olan çalışanlar güvenli ve olumlu



beklentiler ile kendilerine zarar verici davranışlardan uzak durarak korkularının yerini güven duygularına bırakan davranışlar sergilemektedir. Bu çalışanlar kendilerini örgüte adamakta ve performanslarını arttırmaktadır (Edmondson, 1999; Deci, 1989). Kahn (1990)'a göre algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu koşullarda, çalışanların kendilerini güvende hissetmemesinden kaynaklanan olumsuz davranışlar sonucunda çalışanların kendilerinden bekleneni tam olarak algılayamaması ile birlikte etkili performans göstermelerinin ve işe tutulmalarının olumsuz etkileneceği belirtilmektedir.

#### **4.4.İşe Tutulmanın Ardılları**

Schaufeli ve Bakker (2004), işe tutulma ile iş tatmini ve olumlu performans arasındaki ilişkinin önemli ölçüde pozitif olduğuna, yani işe daha fazla tutulan bireylerin daha fazla üretkenlik ve daha yüksek performansa yol açtığını belirtmektedir.

Kernaghan (2011)' a göre işe tutulma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilişki içerisindedir. İş tatmini, Weiss (2002)' e göre bir çalışanın işi veya çalışma koşulları hakkında olumlu veya olumsuz bir değerlendirme yargısı olarak tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen (1991)' a göre örgütsel bağlılık ise aynı zamanda kişinin organizasyonuna duygusal bir bağlılıkla karakterize edilen bir tutumdur. Araştırmacılar, yüksek düzeyde işe tutulma yaşayan çalışanların fiziksel olarak daha sağlıklı olduklarını, psikolojik ihtiyaçlarının daha fazla tatminini deneyimlediklerini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi düşük düzeyde iş bağlılığı olan çalışanlara kıyasla daha fazla refah sergilediklerini savunmaktadır (Borst, 2018).

Christian ve arkadaşları (2011)' na göre işe tutulmanın görev ve bağlamsal performans ile pozitif yönde ilişkili olması beklenmektedir. Görev performansı, örgütün amaçlarına doğrudan ilişki içerisinde resmi olarak gerekli sonuçların ve davranışların başarılması şeklinde tanımlanırken, bağlamsal performans, bir çalışanın etkin işleyişini doğrudan teşvik ettiğine inanılan gönüllü rol ötesi davranış olarak tanımlanmaktadır (Bakker, 2011). İşe tutulan çalışanların işleriyle ilişkili görevlerde kendilerine yatırım yaparak, enerji ve tutkuyla hareket etmeleri beklenmektedir. Bu beklentinin gerçekleşmesi sonucunda işe tutulan çalışanlar daha yüksek görev ve bağlamsal performans sergilemektedir.

Caesens ve arkadaşları (2016)' na göre işe tutulan çalışanlar, örgüt için harcadıkları yüksek çabalara eşit derecede karşılık alamadıklarında başka bir iş aramaya başlayacak bunun sonucunda işe tutulmalarının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya

çıkılmaktadır. Caesens'in aksine Halbesleben (2010), yüksek işe tutulmanın işten ayrılma niyetiyle olumsuz bir ilişkisi olduğunu savunmaktadır.

Salanova (2005) yaptığı çalışmada, işe tutulmanın, çalışan performansı ve müşteri sadakati ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Burke (2009), yaptığı araştırma sonucunda işe tutulmanın olumlu çalışma ve bireysel psikolojik refah ile olumlu bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Schaufeli (2013)' nin Birleşik Krallık' ta yaptığı çalışma, işe tutulmanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı gibi örgütsel çıktılarla olumlu bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Benzer çalışmalar, yüksek işe tutulma düzeylerinin örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı fikirlere yol açtığını göstermektedir.

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) çalışmalarında, işe tutulan çalışanların iş dışındaki sosyal hayatlarını görmezden gelmediklerini, sosyalleşmeye, hobilere ve gönüllülüğe zaman harcadıklarını belirterek çalışmayı motivasyon kaynağı ve eğlence olarak tanımladıklarını belirtmektedir. Ayrıca Maslach ve arkadaşları (2001), işe tutulmanın, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, geri çekilme davranışı, tükenmişlik ve performans gibi durumlar üzerinde de aracılık etkisi olduğunu iddia etmektedir.

Harter ve arkadaşları (2000, 2002) işe tutulmanın, üretkenlik, müşteri memnuniyeti, kâr ve çalışan devir hızı gibi iş hayatında sergilenen davranışlar ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Harter' a göre bir örgütün başarısı, çalışanların işe tutulmasını desteklemek için doğru iklimi ve ortamı oluşturmakla doğrudan ve önemli ölçüde ilişki içerisinde yer almaktadır.

#### **4.5 İşe Tutulma ile Algılanan Liderlik ve Görev Performansı Etkileşimi**

İşe tutulma, çalışanların iş rollerine duygusal olarak ne kadar yoğun ve ısrarcı bir şekilde yatırım yaptıklarını yansıtan motivasyonel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990). İşe tutulma, bireylerin iş rollerine kişisel olarak bağlanıp bağlanmadıklarını ve kişisel veya daha içsel nedenlerle iş faaliyetlerine katılıp katılmadıklarını yansıtmaktadır.

Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris (2008), örgütlerin çalışanlarının işe tutulma seviyelerine odaklanarak rekabet avantajı elde edebileceklerini öne sürmektedir. Örgütler bütün çalışanlarından aynı seviyede verim almak yerine çalışanlarının her birinden alabilecekleri maksimum verimi almayı hedeflemektedir. Bireyin işini severek ve isteyerek yapması günümüz koşullarında zorunluluk haline gelmiştir. Bunun için de liderlere büyük görev düşmektedir.

Algılanan liderlik tarzının işe tutulmayı etkileyen merkezi bir bileşen olduğu düşünülmektedir (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011: 4-28). Bu varsayım kapsamında çalışmanın H2 hipotezi algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerinde anlamlı etkisini ölçmek maksadıyla oluşturulmuştur.

*H2: Algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Bakker ve arkadaşları (2008)' na göre kendini güçlü hisseden ve işlerinde hevesli olup işlerine tutulan çalışanlar görev performansı sergilemektedir. Rich, Lepine ve Crawford (2010), 245 itfaiyeci ve amirlerinin katıldığı bir çalışmada işe tutulma ve görev performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. İşe tutulma düzeyleri yüksek olan bireylerin, kendileri ile yaptıkları işlerini özdeşleştirmeleriyle birlikte örgüte olan bağlılıklarının da arttığı bilinmektedir. Öte yandan işine ve çalıştığı örgütüne bağlılık duyan çalışanlar, daha yüksek performans göstermekte, yaptıkları işin kalitesini de arttırmaktadır. Böylece işe tutulma düzeyleri de artmaktadır.

Kahn (1990)' a göre, çalışan bireyler iş hayatında sergiledikleri davranışlarda duygusal, bilişsel ve fiziksel bileşenleri farklı derecelerde kullanmaktadır. Duygusal bileşen, çalışan bireyin örgüte, işyerine ve liderlerine yönelik tutum ve duygularıyla ilgilidir. Bilişsel bileşen, çalışan bireylerin birbirleri için paylaştıkları inançları, amirlerini ve işyerindeki fiziksel ve psikolojik koşulları içerirken, fiziksel yönü ise rolleri dahilinde hedeflenen amaçları gerçekleştirmek ve bunlara ulaşmak için kullanılan enerjiyle ilgilidir. Çalışanların sergiledikleri duygusal, bilişsel ve davranışsal yönlerin bileşeni olan işe tutulma kavramı, çalışanların kendilerini işleriyle meşgul edeceği zamanlarda morallerini yükseltmektedir. Böylece çalışanlar daha yüksek performans göstererek, amaçlanan kurumsal çıktılara daha kolay ulaşmaktadır.

Bilişsel bileşenin harekete geçirilmesi ile çalışan bireylerin iş hedefleri ve iş süreçlerine yönelik bilgilendirilmeyle birlikte iş performansının artırılması hedeflenmektedir. Duygusal bileşen ile çalışan bireyler için kritik öneme sahip hislerin aktif hale geçirilmesi hedeflenmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 104). Kahn (1990: 700) bireylerin duygusal bileşenlerinin aktif hale geçmesi ile istenilen yüksek performans seviyesine ulaşılacaklarını belirtmektedir. Schaufeli (2002: 74) ile Chhajer (2018: 223) çalışan bireylerin iş rollerini sergilerken fiziksel ve bilişsel bileşenlerin yanında duygusal bileşenlerini işlerine adanmaları ile

işe tutulmalarının yüksek performansa ulaşacağını vurgulamaktadır. Bu bileşenlerin etkileri ele alındığında, örgütler çalışanın işe tutulmasını sağlayarak daha yüksek performans sergilemesi üzerine odaklanmaktadır (Saks, 2006). Bu varsayım kapsamında işe tutulmanın görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. H3 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H3: İşe tutulmanın görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Günümüzde çalışanlar genellikle, liderin çalışanlar arasındaki dinamik etkileşimleri teşvik etmedeki rolüne dikkat çeken ve organizasyona liderler tarafından standart kurallar belirleyen ekipler halinde çalışmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990; Northhouse, 2010). Nonaka ve Takeuchi (1995)' ye göre, algılanan liderlik tarzları, çalışanların işe tutulmasını sağlarken, ekip üyelerinin performanslarını artırıcı uygulamalar içermektedir. Çalışanların iş hayatlarında yaptıkları işleri tutkuyla ve sevecek yapmaları ile ortaya çıkardıkları yüksek performansın daimî bir hal tarzı olabileceği değerlendirilmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014).

Cotton ve arkadaşları (1988), Latham ve arkadaşları (1994), Huang ve arkadaşları (2010) ve Kim (2002) katılımcı liderlik tarzını, performans, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe tutulma kavramlarıyla ilişkilendirmektedir. Huang ve arkadaşları (2010)' na göre katılımcı liderlik tarzının performansa olan etkisi literatürde yer alan değişim odaklı ve motivasyonel modellerle açıklanmaktadır. Değişim odaklı modellerde liderin katılımcı liderlik tarzı; saygı, astlara ilgi ve güven vererek onlarda liderlerine karşı güven sağlamaktadır. Bunun sonucunda astlarda işe tutulma sağlanarak olumlu iş çıktıları ile çalışan performansına katkı sağlanmaktadır (Huang ve diğer., 2010; Dirks ve Ferrin, 2002). Motivasyonel modelde ise çalışanın karar verme süreçlerine katılımı ile içsel bir motivasyon kaynağı olacağı ve bu sayede işe tutulma davranışları artarak performanslarının artacağı üzerinde durulmaktadır (Huang ve diğer., 2010; Conger ve Kanungo, 1988). Katılımcı liderler, çalışanların işe tutulma düzeyini artırarak performans iyileştirmesine katkıda bulunmaktadır (Leiter ve Bakker, 2010; Winter, 2003). Bireysel bir değişken olan işe tutulma, katılımcı liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde önemli rol oynamaktadır.

Yönlendirici liderlik tarzı, çalışan bireylerden performans bakımından beklentileri, bu beklenti için neyin hangi şekilde yapılması gerektiğinin lider tarafından spesifik olarak yönlendirme yapıldığı, çalışanların grup içerisinde yapacakları görevin standartlarının belirtildiği, çalışanlardan belirlenen bu kurallara ve standartlara uymalarının beklendiği, performansın standartlarının yönlendirici lider tarafından belirlendiği liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (House ve Mitchell, 1974; House ve Dessler, 1974).

Yönlendirici liderlik tarzının hâkim olduğu durumlarda çalışan bireylerin bilişsel bileşenlerinin harekete geçirilmesi, iş süreçleri ve iş hedefleri bakımından önemlidir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Dolayısıyla yönlendirici liderlik tarzının çalışan bireylerin performansına ne şekilde etki göstereceğini algılamamızda işe tutulma kavramının anlamlı bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Çalışanların yüksek performans sergilemesi için çalışanların fiziksel ve bilişsel bileşenleri harekete geçirmelerinin yanında duygusal bileşenlerini de harekete geçirerek işe tutulmalarını sağlayabilecekleri düşünülmektedir (Salanova, Schaufeli, Bakker ve González-Romá 2002). Yönlendirici liderlik tarzı, hedefleri ortaya çıkararak ve çalışanların yapacakları görevlerle ilgili tanımlamalar ve yönlendirmeler yaparak çalışan bireylerin işe tutulma davranışlarını artırmaktadır (Leren, 2016). Bireysel bir değişken olan işe tutulma, yönlendirici liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde önemli rol oynamaktadır.

Araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda liderlik tarzlarının gerek katılımcı liderlik tarzı gerek yönlendirici liderlik tarzı olsa da çalışanların işe tutulma düzeyini artırarak performans iyileştirmesine katkıda bulunacağı anlaşılmaktadır. Bireysel bir değişken olan işe tutulma, algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde rol oynamaktadır. H4 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H4: Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.*

Bireylerin iş yaparken ki hareketleri, davranış şekilleri, işe odaklanma seviyeleri, işi yapma kapasiteleri, meydan okuma dereceleri farklılık göstermektedir. Bu farklılık dereceleri de bireylerin kişilik özelliklerinin farklı olması ve kişilik özelliklerinin iş hayatlarını farklı seviyelerde etkilemesinden meydana gelmektedir. Kişilik özelliklerinin bireylerin hayatının her

aşamasını etkileyeceği aşıkardır. Kişiliği açıklamaya yönelik birçok model ve tipoloji geliştirilmiş olmasına karşı bu noktada ısrarcılık, çeşitli etkinlikleri yalnızca içsel sebeplerle yapma eğilimi, merak ve düşük seviyede ben merkezilik gibi özellikleriyle ototelik kişilik dikkati çekmekte ve algılanan liderlik tarzı görev performansı ilişkisinde rol oynayacağı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede bir sonraki bölümde ototelik kişilik ile ilgili kavramsal açıklamalar yer almaktadır.

## 5. OTOTELİK KİŞİLİK

Csikszentmihalyi (1975)' nin ototelik kişilik kavramı onun akış modelinden türetilmiştir. Csikszentmihalyi'ye göre birey, bir aktivitenin zorluğu ile kendi becerileri arasında bir denge algıladığında akış deneyimi yaşanmaktadır. Csikszentmihalyi akışın hem zorluklar hem de beceriler yüksek olduğunda deneyimlendiğini belirtmektedir. Ototelik kişiliği anlamak için öncelikle “Akış Deneyiminden (Flow Experience)” bahsetme gerekliliğimiz vardır.

### 5.1.Ototelik Kişilik ve Akış Deneyimi Etkileşimi

İçsel motivasyon üzerinde çalışmalar yapan Csikszentmihalyi (1975), akış deneyimi kavramını yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkarmıştır. İçsel motivasyon, kişinin dışarıdan bir ödül elde etmek veya cezadan kaçınmak yerine kendi iyiliği için bir görev üzerinde çalışmakla ilgilendiği motivasyon durumu olarak tanımlanmaktadır (Zhou, 2003, s. 414). Aksine, içsel olarak motive edici olmayan faaliyetler, insanları bu tür davranışlara katılmaya ikna etmek için genellikle başka bir motivasyon biçimine ihtiyaç duymaktadır. İçsel ödüllerin bireyleri nasıl motive ettiğini araştıran Csikszentmihalyi, içsel ödüllerin motive edici gücünün, belirli etkinliklerle uğraşmaktan kaynaklanan pozitif öznel deneyimlerden ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

Seligman ve Duckworth (2002) akış deneyimini, iyi bir yaşamın merkezi bir yönü olarak görerek hedonistik zevklerin ötesinde, pozitif duygulanımı arttırıcı, neşe sağlayıcı ve karmaşık bir zevk olarak tanımlamaktadır. Karmaşıklaktan kaynaklanan bu tür zevkler, dondurma yemek gibi hedonist zevklere kıyasla keyifli bir yaşam için daha önemli olarak betimlenmektedir. Bunun en büyük nedeni, bu tür karmaşık zevklerin çabayla elde edilerek ulaşılmasıdır. Ayrıca, akış deneyimi, bireylerin beceri düzeyleri ile uyumlu olarak güçlerini ve becerilerini geliştirme yeteneği sağlayarak bireylerin öz yeterlik ve özsaygılarına olumlu katkılar sağlamaktadır (Carr, 2004).

Csikszentmihalyi ve arkadaşları (1975), kaya tırmanışçıları, ressamalar, cerrahlar, yazarlar ve müzisyenler gibi çeşitli aktiviteleri yapmayı seven ve bunlara katılmak için büyük

çaba sarf eden iki yüzden fazla kişiyle keyifli aktivitelere daldıkları anlarda onlarla görüşerek deneyimleri hakkında röportaj yapmış ve katılımcıların son derece zevkli ve kendi başına ödüllendirici olarak tanımladıkları ortak bir deneyimi tanımlamıştır (Csikszentmihalyi, 1974, 1975). Bu ortak deneyim, bireylerin aktiviteleriyle bir arada hissettikleri son derece keyifli bir zirve anı olarak tanımlanarak bu anlarda katılımcıların, göreve tamamen dalmaları nedeniyle bilinçlerini sadece yaptıkları işe yönlendirmeleri ve dikkat dağıtan etkenlerden kendilerini soyutlayarak zaman duygularının kaybolmasıyla sonuçlanmaktadır.

Birey sahip olduğu becerilerle bir amaca yönelik karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebileceğini düşündüğünde ortaya çıkan yeterlilik hissi; bireyin performansına dair ipuçları veren tutarlı bir eylem sistemidir. Birey ortaya çıkan bu koşullarda işine o kadar fazla yoğunlaşır ki, konuyla alakası olmayan herhangi bir şey düşünmek, herhangi bir sorunla ilgili şüphe duymak gibi durumdan söz edilmemektedir. Birey deneyimlediği bu zaman diliminde öz bilincini yitirir ve zaman kavramı kaybolmaktadır. Bu şekilde davranmayı sağlayan deneyim birey için tehlikeli ve zor gözükse de kişi bunu kendini iyi hissettiği için yapmaya hevesli olmaktadır. Birey bu deneyim sonucunda neyle karşılaşacağı konusunda çok az endişe duymaktadır. Csikszentmihalyi (1990), bu durumu, “Akış Deneyimi” olarak ifade etmektedir.

Csikszentmihalyi (1975) ve Rheinberg (2008)' e göre, akış deneyimi ile kişi, becerilerinin algılanması ile faaliyetin zorluk algısı arasında denge kurmaktadır. Bu denge durumunda, kişi hem en iyi şekilde meydan okunduğunu hisseder hem de her şeyin kontrol altında olduğundan emin olmaktadır. Akış deneyimi ile kişi yaptığı işlerde tutarlılık sergileyerek, çelişkili taleplerde bulunmaz, net, kesin geri bildirim sağlamaktadır. Akış deneyimi ile bireyin yaptığı eylemler, içsel bir mantık tarafından yönlendirilerek birey üzerinde yüksek derecede konsantrasyon sağlamaktadır. Akış deneyimi ile kişi zamanın nasıl geçtiğinin farkına varamayarak zaman deneyiminde değişiklik meydana gelmektedir.

Csikszentmihalyi (1988, 1996, 1999, 2003); konsantrasyon, içsel motivasyon, zevk, zorluklar ve beceriler arasındaki denge, net hedefler, anında geri bildirim ve kontrol algısı faktörlerini akış deneyiminin kolaylaştırıcıları olarak tanımlamaktadır. Bakker (2008) ise akış deneyimini, “dalma”, “zevk alma” ve “içsel güdülenme” olarak üç farklı boyutta ele almaktadır. Bu bileşenlerden görülebileceği gibi, akış durumunun güçlü bir işlevsel yönü vardır, çünkü akışı deneyimleyen bireyler, eylemin kontrolü altındayken oldukça konsantredir ve yaptıkları işlerde



görevlerine sıkı sıkıya tutulmaktadır. Bu işlevsel durum insanların neden dış ödüller söz konusu olmadığına bile görevlerine son derece bağlı olduklarını açıklamaktadır.

Akış deneyimi yalnızca çalışanların yaşamlarını zenginleştirmekle kalmayıp, aynı zamanda örgüt için de pozitif etki göstermektedir (Eisenberger ve diğer., 2005). Csikszentmihalyi akış deneyimini bireyin zihnini gelişme ve karmaşa gibi kavramlar ile ilişki kurması açısından ele alarak bireyin akış deneyimi yaşadıkça daha karmaşık bir varlık haline geleceğini belirtmektedir. Bireyin öz benliğinde meydana gelen bu karmaşıklık, bütünleştirme ve farklılaşma süreçleri ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Jackson ve Eklund (2004)' a göre bütünleşme süreci bireyin iletişim ve uyumluluk yeteneklerini kullanmayı öğreneceği süreç olurken, farklılaşma sürecinde birey kendini, kapasitesini ve yeteneklerini çevresindeki diğer bireylerden ayırmaktadır. Bu karmaşıklık bireyin öz benliğini geliştirerek kişi üzerinde olumlu duygular göstermektedir (Csikszentmihalyi, 2009: 197).

Hackman ve Oldham (1975), akış deneyimini, iş tanımlarının kolayca tanımlanabildiği koşullarda yüksek görev kimliğiyle açıklamaktadır. Akış deneyimini içeren bazı etkenler, Hackman ve Oldham tarafından da fark edilmiş ve bunun sonucunda “İş Karakteristikleri Modeli”ni ortaya çıkarmışlardır (Hackman ve Oldham, 1975). Akış deneyimi ile iş karakteristikleri modeli arasında çeşitli benzerlikler yer almaktadır. Gerek akış deneyimi gerekse iş karakteristikleri modeli, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan bireysel gelişim ve iş kaynakları ile yakından ilgilenmektedir (Demerouti, 2006). İş karakteristikleri modeline göre, görevin anlamlılığı, göreve ait kimlik, geri bildirim, özerklik ve yeteneklerdeki çeşitlilik kapsamında çalışan bireyin işe atfettiği değer, çalışanın sorumluluk duygusu ve performansına yönelik bilgi sahibi olmasını içermektedir. Bu kapsamda çalışanın iş motivasyonu ve iş tatmini seviyesi etkilenmektedir (Güler, 2018). İş karakteristikleri modelinde tanımlanan yetenek çeşitliliği ve görev kimliği gibi kavramlar, akış deneyimindeki kabiliyetler dengesi ve meydan okuma ile örtüşmektedir. Akış deneyimi kapsamında açıklanan zamanın anlamını yitirmesi ve yüksek konsantrasyon hali gibi özellikler iş karakteristikleri modelinden farklılaşmaktadır.

## 5.2.Ototelik Kişilik

Csikszentmihalyi (1988)' ye göre akış, kişinin aktivitenin kendisi için yaptığı şeye tamamen odaklandığı içsel bir motivasyon durumudur ve bu durumunun herkes tarafından deneyimlendiği varsayılmaktadır. Ancak akış durumuna girme ve bunu sürdürmede kişilerarası farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Csikszentmihalyi (1990), ototelik kişiliği, akışı deneyimleme yeteneğini artıracak bir dizi kişisel özellik olarak tanımlamaktadır. Uluslararası literatürde “Autotelic”, iki Yunanca kelimenin, “auto (self)” ve “telic (motive edilmiş)” bileşiminden türetilen bir kelimedir. Bu nedenle, ototelik kişilik, dışsal ödüllere ihtiyaç duymadan kendi kendini motive eden bireylerin sahip olduğu bir dizi kişilik özelliği anlamına gelmektedir. Ototelik bir birey için, aktivitenin kendisine odaklanıp aktiviteyi yapmak, aktiviteye bağlı harici bir ödülde daha önemlidir (Csikszentmihalyi, 1990). Ototelik niteliklere sahip bireylerin, hayatı daha eğlenceli ve güzel hale getirecek optimal deneyime ulaşma olasılıkları daha yüksektir; akış deneyimine ulaşma konusunda diğer bireylerden daha fazla motive olmaktadır (LeFevre, 1988). Akış deneyimi, kişinin aynı anda verimli ve mutlu hissettiği, bilişsel olarak motive olmuş psikolojik bir hal olarak tanımlanmaktadır (Moneta ve Csikszentmihalyi 1996, s. 277).

LeFevre (1988), Nakamura ve Csikszentmihalyi (2002) yüksek beceri ve yüksek zorluk durumunda motive olmuş bireyleri ototelik bireyler olarak tanımlamaktadır. Adlai-Gail (1994), ototelik bireylerin iyi tanımlanmış gelecek hedefleri ve yüksek pozitif duygulanımları olduğunu belirtmektedir. Hayata karşı genel bir merak, ısrar ve düşük benmerkezcilik ototelik bireylerin sahip olduğu temel meta becerilerdir (Csikszentmihalyi, 1997). Bu tür meta beceriler, bireyin zorlu durumları kendinden emin bir şekilde tercih etme yeteneği ile bağlantılı bir hal içermektedir (Adlai Gail, 1994).

Akış kavramı, bireylerin sadece gerçekleştirdikleri faaliyetlere odaklanması ve bu faaliyetin dışındaki diğer unsurların önemsiz olduğu ototelik deneyimi tanımlamaktadır (Csikszentmihalyi, 1975). Akış konusunda yapılan çalışmalar çevrenin gerektirdiği koşullar ve zorlu şartlar ile bireyin kendi yetenekleri arasında ortaya çıkan etkileşimi araştırmaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002). Bu sebeple, çevrenin ortaya çıkardığı fırsat, kaynak ve zorluklar bireyin kendi yeteneklerinin üzerinde olduğu zaman kişi kaygılanmakta, zorluklar bireyin yeteneğinin altında kaldığı zaman kişi faaliyetten sıkılmakta ve hoşnut olmamaktadır

(Baumann vd., 2016). Bireyin yapılan faaliyetten hoşnut olabilmesi veya optimal deneyim yaşayabilmesi, yetenek ve zorluk değişkenleri arasında ortaya çıkan karmaşık uyuma bağlıdır (Bakker ve Demerouti, 2014). Bu sebeple optimal deneyim olarak adlandırılan ototelik kişilik, sadece kişilerin yetenekleri dâhilindeki aktivitelerle yüzleştiklerinde kendini göstermektedir (Csikszentmihalyi, 2014).

Zorluklarla baş edebiliş zorlukların üstesinden gelen ve temel yeteneklerini geliştirerek oluşan karmaşık dengeyi yönetebilme konusunda kendini geliştiren ototelik kişilerin sahip olduğu bireysel yetenekler; yaşam sevinci, sebat etme ve düşük özgüvene karşı genel bir merak, başarı, keyif, yeniliğe açıklık, yüksek konsantrasyon, bütünleşme, farklılaşma, bağımsızlık ve iş birliği ihtiyacıdır (Csikszentmihalyi vd., 1993; Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002). Ototelik kişilikler, akış durumlarının sık sık deneyimlenmesine imkân veren durumlarda kendilerini konumlandırma eğiliminde bulunmaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi 2002).

Ototelik kişiliğin öncül kavramları olarak ele alınan “zorlukları arama” ve “zorlukların üstesinden gelme” becerileri çalışan bireylerin akış deneyimi sergilemeleri için gerekli en temel koşul olarak ele alınmaktadır (Bauman, 2012). Ototelik kişiliği yüksek olan bireyler düşük ototelik kişiliği sergileyenlere göre olaylar karşısında daha kararlı, ısrarcı, deneyime ve yeniliğe açık olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler, dışsal hedeflere sahip olmak için değil kendileri için hedef belirleyip bu hedeflere ulaşmaya çalışan ve hayattan zevk almayı temel hedeflerine koyan kişilerdir. Ototelik kişileri diğer bireylerden ayıran temel özellikler ise düşük benmerkezcilik, yaşama yönelik ilgi, kararlılık, meraklı olma ve içsel ödüller yoluyla motive olma yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır (Baumann, 2012). Ototelik kişiler için başarıya ulaşma yolunda karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek için sarf edilen çaba çok önemli bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Baumann, 2012; Csikszentmihalyi, 2014; Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002).

### **5.2.1.Ototelik Kişiliğin Boyutları**

Tan ve Chou (2011) ototelik kişilik boyutlarını; “kişisel yenilikçilik (personal innovativeness)”, “öz yeterlilik (self-efficacy)”, “kontrol (control) ve odaklanmış dikkat (focused attention)” olarak ele almaktadır.

### **5.2.1.1.Kişisel Yenilikçilik**

Akış deneyimi genellikle oyunlar, ritüel etkinlikler, sporlar, sanatsal performanslar gibi yapılandırılmış faaliyetlerde ortaya çıkmaktadır (Csikszentmihalyi, 1988). Günlük hayatta bireylerin karşılaştıkları zorluklara karşı geliştirdikleri yeteneklerinin birbiri ile dengeli olduğu koşullar haricinde akış deneyimi normal koşullarda ortaya çıkmamaktadır. Bireylerin karşılaştıkları zorluklar ve yetenekler birbiri ile dengeli olsa bile bu denge akış deneyiminin ortaya çıkması için yeterli olmamaktadır. Bunun nedeni, faaliyetlerin yalnızca zorlukları ortaya çıkarması olarak ele alınmaktadır. Zorluklara meydan okuma, yetenekleri geliştirme ve aktiviteden haz duyma bireyin kişisel özellikleri ile ilgili kavramlar olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, meydan okuma, bireyden ziyade faaliyetin tetiklediği algılanan karmaşıklıklarla ilgilidir. Csikszentmihalyi (1988)' nin belirttiği gibi; Akış deneyiminin karmaşıklığı, sağlayabileceği zorluk derecesi ve kişinin bir faaliyette zorluklar yaratma istekliliği ve yaratıcılığı ile sınırlı olmaktadır. Agarwal ve Prasad (1998) tarafından ortaya atılan kişisel yenilikçilik kavramı, çalışanların herhangi bir yeni teknolojiyi deneme isteğini ele alarak bu teknolojinin bireyin davranışlarında farklılıklar oluşturabileceğini belirtmektedir. Bu kapsamda kişisel yenilikçilik ototelik kişiliğin bir boyutu olarak ele alınmaktadır. Agarwal ve Karahanna (2000), akış deneyimine benzer bir yapı olan bilişsel soğurma kavramı ile bireylerin kişisel yenilikçiliklerinin kişiliklerini etkileyerek ototelik kişilik özellikler sergileyen davranışlarını öne çıkaracağını belirtmektedir.

### **5.2.1.2.Öz Yeterlilik**

Öz Yeterlilik, akış deneyimi üzerine yapılan araştırmalarda ele alınan yetenek kavramı ile benzer özellikler sergilemektedir (Koufaris, 2002; Ghani ve diğer. 1991; Hoffman ve Novak, 1996). Akış deneyiminin ortaya çıkması için bireyin karşılaştığı zorluğa karşı göstereceği yetenek önemli rol oynamaktadır. Öz-yeterlik kavramı ile birey karşılaştığı zorluklarda yeterliliğini öne çıkararak zorlanmadan içinde bulunduğu zor koşullarda yaptığı işten haz duyarak ototelik kişilik davranışı sergilemektedir.

### **5.2.1.3.Kontrol ve Odaklanmış Dikkat**

Hoffman ve Novak (1996) oluşturdıkları akış modelinde “zorluklar”, “beceriler” ve “odaklanmış dikkat” kavramlarını ele alarak akış deneyimi için bu kavramların öncül nitelikte olduğunu belirtmektedir. Akış deneyimi, artan öğrenmeye, algılanan kontrole, keşfedici davranış ve olumlu deneyimlere yol açmaktadır. Novak (2000) daha sonra oluşturdıkları modeli revize ederek akış deneyiminin öncülü olarak “kontrol” kavramını eklemiştir. Yapılan çalışmalar bu dört öncülün hepsinin akış üzerinde olumlu ve önemli bir etki yaptığını göstermektedir. Chung ve Tan (2004) yaptıkları çalışmada, “odaklanmış dikkat ve kontrol” boyutunu tek boyut olarak ele alarak ototelik kişiliğin öncülü olarak tanımlamaktadır.

### **5.2.2.Ototelik Kişiliğin Ardılları**

Keyifli, iyi ve anlamlı yaşam kavramlarıyla betimlenen ototelik kişiliğin ardıllarının önde gelenleri “mutluluk”, “merak”, “yaşamda bir anlam bulma” olarak belirtilmektedir. Ototelik kişilik ile ilgili çalışmalar ele alındığında ototelik kişiliğin fiziksel ve ruhsal iyi olma durumu, olumlu veya iyi bir ruh hali, performans, işe tutulma, yüksek motivasyon kavramları ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Csikszentmihalyi, 1988).

Ototelik kişiliğin ardıllarından mutluluk, Seligman (2002) tarafından akış deneyimi ve işe tutulma gibi pozitif psikoloji kavramlarıyla ilişkili olarak tanımlanmaktadır. Mutluluğun bedensel veya psikolojik haz, hayata bağlılık, olumlu ilişkiler ve başarılar ile birlikte ortaya çıkacağını belirten Diener, Lucas ve Oishi (2002), mutluluğun değerli bir yaşamın temel bileşenlerinden biri olduğunu belirtmektedir.

Ototelik kişiliğin başka bir ardılı olan merak kavramı, zorlukları, belirsizlikleri keşfetme ve yenilikleri tanıma arzusu ile karakterize edilen önemli bir insan erdemidir (Peterson, Seligman ve diğer., 2007; Kashdan ve Silvia, 2009). Merak, ototelik kişiliğin vazgeçilmez bir bileşeni olarak kabul edilerek akış deneyimine girme ve sürdürme becerisi ile pozitif yönde ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Merak kavramı, öğrenmeyi, keşfetmeyi ve işe tutulmayı etkilemektedir (Loewenstein, 1994). Merak, bireyleri planlanmamış deneyimlere açık hale getirerek bu deneyimleri fırsatlara dönüştürmektedir (Mitchell, Levin ve Krumboltz, 1999). Ayrıca merak, bireylerin başarılarında temel rol oynamaktadır (Day ve Langevin, 1969).

Yaşamda bir anlam ve amaç bulma ardılı ise, biyolojik bencillik eğilimlerine rağmen insanın çabalamasının temel bir yönü olarak tanımlanmaktadır. Frankl (1959) yaşamaya değer bir hayat için yaşamda bir anlam bulmanın önemini vurgulamaktadır. Baumeister (1991)' e göre, insan yaşamındaki anlam için tatmin edilmesi gereken dört temel ihtiyaç vardır: “Amaç”, “değerler”, “etkililik duygusu” ve “öz-değer”. Ototelik kişilerin, bu dört temel ihtiyaca aşırı derecede bağlı olmaksızın içsel motivasyonları ile hayatta bir anlam buldukları düşünülmektedir (Baumann, 2012). Ototelik kişilerin bu içsel motivasyonları anlamlı bir yaşamın gereklerini karşılama olasılığını arttırmaktadır.

### **5.3. Ototelik Kişilik ile Algılanan Liderlik ve Görev Performansı Etkileşimi**

Pozitif psikoloji, psikologları bireylerin patolojisine bakmanın ötesine geçmeye ve bunun yerine hayatı yaşamaya değer kılan şeylere odaklanmaya teşvik etmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Spesifik olarak, psikologların refah, fedakârlık ve mutluluk gibi yapıları incelemeleri gerektiğini belirtmektedir. Pozitif psikolojinin önemli bir parçası olan yapılardan biri akış deneyimidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Akış, insanların o anda başka hiçbir şeyin önemi yokmuş gibi bir faaliyete dahil oldukları bir durum olarak tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990, s.4). Akış, genellikle bireylerin bir faaliyete dahil olmaları, zaman duygusunu ve öz farkındalıklarını yitirmeleri ile karakterize edilmektedir (Csikszentmihalyi, Abuhamdeh ve Nakamura, 2005). Akış deneyimi sürecinde, bireylerin performansın kendisinden başka hiçbir sebep olmadan bir aktiviteyi gerçekleştirmek için büyük çaba sarf edecekleri beklenmektedir (Csikszentmihalyi, 2005).

Akış deneyimi ve ototelik kişilik ile ilgili yapılan kapsamlı araştırmalar sonucunda pozitif psikolojinin önemli parçalarından olan akışın pozitif enerji (Demerouti, Bakker, Sonnentag ve Fullagar, 2012) ve pozitif ruh hali (Fullagar ve Kelloway, 2009) sağlayacağı ortaya çıkmaktadır. Çalışmalar, akışın görev performansı ile da güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Eisenberger, Jones ve diğer., 2005; Demerouti, 2006).

Kavramsal olarak akış, iki nedenden dolayı görev performansı ile ilişkilendirilmektedir. İlk olarak, akış, kendi başına görev performansını teşvik etmesi gereken işlevsel bir yapı olarak

tanımlanmaktadır. İkinci neden ise, akışı deneyimleyen bireyler daha ileri öğrenme teknikleri ve faaliyetlerde yer almak için daha motive olarak önlerine ulaşabilecekleri zorlu hedefler koymaktadır. Bu sebeple akış, görev performansı için önemli rol oynayarak motive edici bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bandura (1977)' ya göre, bireyi davranışa yönlendiren önemli dürtülerden biri bireyin sahip olduğu öz-yeterlilik seviyesidir. Öz-yeterlilik seviyesi, bireylerin karşısına çıkan zorluklar ve caydırıcı etkenlere rağmen, hedefledikleri performansa ulaşmak maksadıyla ne kadar çaba göstereceklerini ve bu çabada ne derece ısrarcı olabileceklerini belirlemektedir. Bu kapsamda, bireyin öz-yeterlilik seviyesi arttıkça, sergilediği çabayla doğru orantılı olarak performansı da artmaktadır (Güler, Köksal ve Çetin, 2020).

Katılımcı liderlik tarzının, yönlendirici lider tarzına kıyasla daha yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanlar için daha etkili olması beklenmektedir. Çünkü çekirdek öz yeterliliği oluşturan düşük sıra özellikleri çalışanların daha otonom ve duygusal olarak istikrarlı olmalarına neden olmaktadır. Yüksek öz yeterliliğe sahip bir çalışan, yüksek yapılandırılmış bir görev üzerinde çalıştığında, liderin göreve dahil olması beklenmemektedir. Çünkü görevin kendisi yeterli rehberlik sağlamaktadır. Bu koşulda liderin takipçilerden yüksek performans beklemesi muhtemeldir. Katılımcı liderlik tarzında takipçiler liderin rehberliğine daha fazla ihtiyaç duyabileceğinden, görev yapısı düşük olduğunda en uygun liderlik tarzı olarak ön plana çıkmaktadır.

Kişisel hedefleri belirleme ve belirledikleri hedeflere yönelik gösterdikleri çabadan haz duyan ototelik kişiler, katılımcı liderlerin kendi yeteneklerini geliştirmeye olanak tanıyan liderlik tarzını tercih etmektedir. Bireysel çabaları ile başarılarından haz duydukları için ototelik kişiler, hayata dair yaşadıkları deneyimlerden mutluluk duymayı, dışsal övgülere, maddi değerli unsurlara veya güç arayışına tercih etmektedir. Bu sayede gün içerisinde yaptığı rutin işler ile gelecek planlarındaki hayallerine aynı coşku ve enerjile yaklaşarak hayatlarındaki faaliyetler ve sergiledikleri davranışların ötesinde yüksek öz yeterlilik sahibi olduklarını düşünmektedir. Bu davranışları gösteren ototelik kişiler, bireysel yeteneklerini geliştirme konusunda kendilerini iyi hissederek yüksek görev performansı göstermektedir (Csikszentmihalyi, Latter ve Duranso, 2017).

Yönlendirici liderlik tarzının, daha düşük öz yeterliliğe sahip takipçilerle daha uyumlu olması beklenmektedir. Çünkü bu takipçilerin, bir liderin yakın rehberliğine ihtiyaç duymasıyla daha verimli çalışacakları düşünülmektedir. Bu tarzı benimseyen çalışanların liderlerine daha bağımlı ve duygusal olarak dengesiz olmaları beklenmektedir.

Yönlendirici liderlik tarzını benimseyen ototelik kişiliğe sahip bireyler liderlerinin belirlediği hedefler doğrultusunda hareket ederken dışsal bir dürtüye ihtiyaç duymadan, optimal deneyim yaşamak adına sadece sürece odaklanarak sonuçlarla ilgilenmemekte ve yaptıkları işlerden haz duyarak yüksek görev performansı sergilemektedir.

Araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda ototelik kişilerin algıladıkları liderlik tarzlarının katılımcı liderlik tarzı olsa da yönlendirici liderlik tarzı olsa da çalışanların görev performansı iyileştirmesine katkıda bulunacağı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda ototelik kişiliğin çalışmanın yazın taraması sonucunda oluşturulmuş olan H1 hipotezinde bulunan değişkenlere etkisinin incelenmesi için H5 hipotezi oluşturulmuştur.

*H5: Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır.*

#### **5.4. Ototelik Kişilik ile Algılanan Liderlik Tarzı ve İşe Tutulma Etkileşimi**

Pozitif Psikoloji ile ilgili yapılan çalışmalar arasında, şirketlerin daha iyi çalışma koşulları oluşturmak için kullanabilecekleri, dolayısıyla iş dünyasında her bireyin performans ve yaşam memnuniyetinde daha yüksek sonuçlar üreten akış ve işe tutulma kavramları ortaya çıkmaktadır (Perschel, 2010; Nielsen ve Cleal, 2010; Schaufeli, 2013; Vazquez, Pacico, Hutz, Magnan ve Schaufeli, 2015).

Schaufeli, akış deneyiminin, daha karmaşık yapıda olduğunu ve işe tutulmada ortaya çıkan daha kalıcı bir zihin ve daha yaygın bir durumun tersine, kısa sürede ortaya çıkan optimal deneyimi meydana getirdiğini belirtmektedir. İşe tutulmanın, kişinin işi ile özdeşleşmesi anlamına geldiği belirtilirken Csikszentmihalyi (1990) akış ve işe tutulma kavramlarının birbirinden ayrılması gerektiğini belirtmektedir. Schaufeli ve arkadaşları (2002) akış deneyimini, kişinin bir faaliyete tamamen kendini adanması ve dış dünyada olan bitenlerin hiçbir



anlam taşımadığı bir durum olarak tanımlamakta; akış deneyim sürecinde işe tutulmanın şart olmadığını, meydan okuma halinin ve yeteneklerin ön plana çıktığı durumlarda ortaya çıkma durumunun olduğunu belirtmektedir.

Akış deneyimi özellikle bir faaliyet üzerinde gerçekleşirken, işe tutulma ise belirli bir faaliyete dayanmayarak genele yayılmış bir davranış olarak ele alınmaktadır (Harter, 2002; Schaufeli ve Salanova, 2005). Ototelik kişilik ile işe tutulan bireyler arasında bağlantı kuran araştırmacılardan Kahn (1990); Ototelik kişiliğin ve işe tutulan kişilerin davranışlarının benzer olduğunu, her ikisinin de bireylerin bilişsel, duygusal ve fiziksel yönlerine katkı sağlayarak iş rollerine katılma derecesiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Akış deneyimi daha kısa süreli, işe tutulmaya oranla daha şiddetli hal içerirken, işe kendini adanmanın çok daha yoğun olduğu ve bu adanmanın işe tutulan bireylerde akış deneyimi yaşayan bireylerin yaşadığı gibi zirvede ve anlık bir deneyimden öte daha çok durağan ve sürekli bir eylem olduğu belirtilmektedir (Christian ve Slaughter, 2007).

Langelaan (2006), işe tutulmanın, ototelik kişilerin sergilediği akış deneyimi kavramı ile ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Csikszentmihalyi (1996), ototelik kişiliğin çalışan bireylerin zorlandıkları faaliyetlerde yaptıkları işlere tutulmalarına katkı sağlayacağını ve ototelik kişilerin akış sürecini korumak için yeteneklerini sürekli geliştirme çabası içinde olduğunu öne sürmektedir.

Liderler, çalışanlarının proaktif olup, kişisel ve mesleki gelişimlerini sürekli geliştirmelerini ve örgüt içi destekleyici olmalarını istemektedir. Aynı şekilde çalışanlarda becerilerini ortaya koymayı, yeteneklerini göstermeyi ve işlerinde yaptıklarından zevk ve coşku hissetmeyi amaçlamaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008; Luthans, 2002).

Katılımcı liderlik tarzı, çalışanların norm ve değerlerine değer vererek onları kendi beklentilerinin ötesinde performans göstermeye motive eden liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzının temel bir yönü, katılımcı liderin ilham verici vizyonudur. Katılımcı liderlik tarzı, çalışanların işe tutulma, bağlılık, etki ve performans duygularını artırmaktadır (Shamir, House ve Arthur, 1993). Katılımcı liderin desteği ile ilham alan ve kendisine değer verildiğini hisseden çalışan, yaptığı iş sonucunda kendi katılımının da önemli olduğunu bilerek, işe daha çok odaklanmaktadır. Bunun sonucunda, işten tatmin duyarak iş görevleriyle son derece meşgul olup akış deneyimi içinde olması beklenmektedir.

Yönlendirici liderlik tarzı ile lider, çalışan bireylere teknik destek sağlayarak, çalışanlara kendi beklentilerini açıklayarak çalışanların işlerini nasıl başarıyla yapmaları gerektiğini detaylı bir şekilde anlatmaktadır. Bu tarzı benimseyen liderler iş ile ilgili standartların net bir şekilde uygulanmasını istemektedir (Northcraft,1994). Yönlendirici liderlik tarzının hedefleri ortaya çıkararak ve çalışanların yapacakları görevlerle ilgili tanımlamalar ve yönlendirmeler oluşturarak çalışan bireylerin işe tutulma davranışlarını artırıyor olabileceği düşünülmektedir (Leren, 2016). Ototelik kişiler, yönlendirici liderlerin belirlediği doğrultuda işlerini yaparken zorluklarla baş edip zorlukların üstesinden gelmektedir. Bu kişiler temel yeteneklerini geliştirip oluşacak karmaşık dengeyi yönetebilmektedir. Akış deneyimi yaşayan bu ototelik kişilerin işe tutulma davranışında olumlu katkısı olacağı düşünülmektedir.

Bu çerçevede akış deneyimini temel alan ototelik kişiliğin, algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın H6 hipotezi oluşturulmuştur.

*H6: Algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır.*

### **5.5 Ototelik Kişilik ile İşe Tutulma ve Görev Performansı Etkileşimi**

Kahn (1990, 1992), çalışanların işe tutulma davranışı sergiledikleri zaman yaşadıkları kendini verme, özenli olma, odaklanma ve bağlanma davranışları ile akış deneyimi yaşayan ototelik kişilerin tamamen dâhil olma ve yoğun konsantrasyon hissi arasında benzerlik olduğunu belirtmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2001). Akış deneyiminin çalışan memnuniyeti, işe tutulma (Novak, 1996, Fagerlind, 2013) ve performans (Rheinberg, Engeser ve 2008; Demerouti, 2006) ile ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya çıkmaktadır.

Ototelik kişiler, zorlu şartlar altında gerçekleştirmeleri gereken aktiviteler için daha fazla motive olarak, kendilerine çok daha zor görevler belirlemektedir. Bu sebep doğrultusunda ototelik kişilerin sergileyecekleri akış deneyimi, çalışanları motive ederek etkili bir güç olarak tanımlanmaktadır (Engeser ve Rheinberg, 2008). Böylece, çalışanların beceri ve yeteneklerinin yanında sahip oldukları bireysel kapasiteleri de performans için önemli rol oynamaktadır. Ototelik kişiler, yeteneklerini geliştirme konusunda arzulu olarak, içsel motivasyonlarıyla

kendileri için belirledikleri hedeflere ulaşma isteğinde olmaktadır. Akış deneyiminde olan bu kişiler yaptıkları işlerde performans sürecinde ulaşacakları sonuçlardan ziyade sürecin kendisine odaklanmayı seçmektedir (Baumann, 2012). Bu sebepten, ototelik kişilerin, öğrenme, süreçten haz duyma kapasitesi ve bireysel gelişimleri normal bireylerden yüksek olduğundan, performansa giden yolda başarı beklentileri ve bireysel yeteneklerine olan inançları diğer bireylerden farklılaşmaktadır.

İşe tutulan çalışanların, işe tutulmayan çalışanlardan daha iyi performans göstermesinin birkaç nedeni vardır. Demerouti ve Cropanzano (2010)' ya göre, işe tutulan çalışanlar genellikle olumlu duygular yaşayarak iş yerindeki fırsatlara karşı daha kendinden emin, başkalarına karşı iyimser ve yardımseverdir (Cropanzano ve Wright, 2001). Kontrol, yoğun bir odaklanma, yetenek-zorluk dengesi ve ilgi ile tanımlanan, daha yüksek performans ortaya çıkaran optimum deneyim, çalışanların akış deneyimini yaşayarak anlık düşünce ve eylemlerini genişleterek performanslarını arttırmalarında önemli rol oynamaktadır (Fredrickson ve Losada, 2005).

Demerouti ve Cropanzano, (2010) yaptıkları çalışmada, işe bağlılığın iş performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bakker ve Bal (2010), işe tutulan öğretmenlerin görev performansı konusunda daha yüksek puanlar aldığını belirterek, işe tutulan çalışanların iyi performans gösterdiğini ve fazladan yol kat etmeye istekli olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede akış deneyimini temel alan ototelik kişiliğin, işe tutulmanın performans üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın H7 hipotezi oluşturulmuştur.

*H7: İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır.*

Araştırmanın buraya kadar olan bölümlerinde kavramsal açıklamalar ve literatür taraması sonucunda oluşturulan hipotezler yer almaktadır. Araştırmanın sonraki bölümünde ise teorik olarak ele alınan kısımlar araştırma kapsamında belirlenen istatistiksel yöntemlerle ve programlar kullanılarak bütünsel bir model ile analiz edilerek, oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

## 6. YÖNTEM

### 6.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

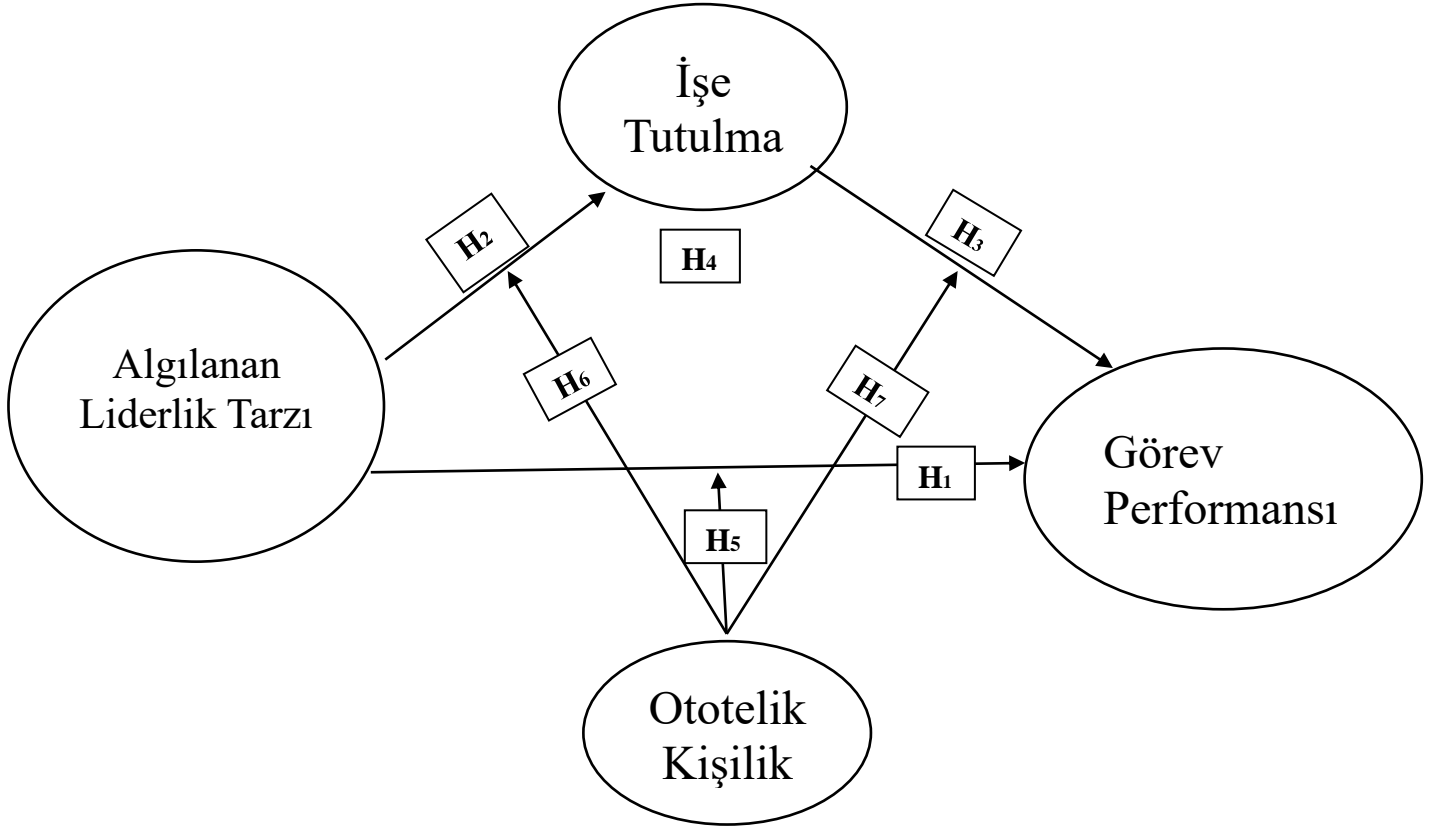
Bu çalışmanın temel amacı, yol-amaç kuramı kapsamında bulunan katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik tarzları bağlamında algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak ve işe tutulmanın algılanan liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı rolünün olup olmadığını test etmektir. Ayrıca, ototelik kişiliğin değişkenlerin birbirine olan etkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığının belirlenmesi de araştırmanın amaçlarındandır.

Bu görgül araştırma, algılanan liderlik tarzı, işe tutulma ve ototelik kişiliğin görev performansını ne kadar etkilediği sorularına odaklanmaktadır. Bu ilişkiyi ortaya çıkarmak için, farklı sektör ve pozisyonlarda çalışan bireylerden veriler toplanarak kuramsal gerekçeler ile oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi ile örgütsel davranış alanına katkı sağlaması amaçlanmıştır.

### 6.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Kavramsal çerçevede detaylı şekilde anlatılan değişkenlerin birbirleri arasındaki öngörülen ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile oluşturulan araştırma modeli Şekil 2'de verilmektedir. Bu kapsamda, araştırma modelinde algılanan liderlik tarzının görev performansı ve işe tutulma üzerindeki etkisi incelenecek, işe tutulmanın algılanan liderlik tarzı ve görev performansı arasındaki ilişkiye hangi derecede aracılık ettiği sınanacak ve ototelik kişiliğin hem algılanan liderlik tarzının görev performansına ve işe tutulmaya olan etkisinde hem de işe tutulmanın görev performansına etkisinde düzenleyici rolünün olup olmadığı değerlendirilecektir.

Araştırma modeli ve kuramsal/kavramsal gerekçeleri önceki bölümlerde açıklanan model hipotezleri toplu olarak aşağıda sunulmuştur:



**Şekil 2.Araştırmanın Modeli**

**Hipotez 1:** Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 3:** İşe tutulmanın görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 4:** Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.

**Hipotez 5:** Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır.

**Hipotez 6:** Algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır.

**Hipotez 7:** İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır.

### 6.3.Araştırmanın Örnekleme

Algılanan liderlik tarzının görev performansına etkisinde işe tutulma ve ototelik kişiliğin rolünün belirlenmesini hedefleyen bu görgül araştırmada, kolayda örneklem metodu kullanılarak veriler Türkiye'nin bütün bölgelerinde farklı hizmet alanları ve sektörlerde görev yapan kişilerden elde edilmiştir. Verilerin toplanması Ağustos 2021-Ekim 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Anket, elektronik ortamda Google formlar üzerinden uygulanmakla birlikte, bazı çalışanlara, Ek-1' de yer alan aynı anket formu çıktı formatı şeklinde uygulanmıştır. Anket sonucunda, toplam 537 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. 29 anket verisinde, Zscore ve box plot değerlerinde normal dağılımdan saptığı görülen aykırı gözlem değerleri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak analizler 508 adet anket verisi üzerinden yapılmıştır. Oluşturulan anket formlarında 23 tane 5'li likert, 6 tane 6'lı likert tipi soru olacak şekilde toplamda 29 soru bulunmaktadır. Katılımcılara bu soruların yanında betimleyici değişkenleri içeren yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi, çalışılan sektör, çalışılan kurum ve işletmedeki pozisyona ilişkin sorular da yöneltilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerini açıklayıcı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Araştırma Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler**

| Değişken     | Düzy  | Frekans | Yüzde |
|--------------|-------|---------|-------|
| Yaşınız      | 18-24 | 35      | 6,9   |
|              | 25-34 | 228     | 44,9  |
|              | 35-44 | 114     | 22,4  |
|              | 45-54 | 70      | 13,8  |
|              | 55+   | 61      | 12    |
| Cinsiyetiniz | Kadın | 120     | 23,6  |
|              | Erkek | 388     | 76,4  |

|  |  |     |      |
|--|--|-----|------|
| <b>Eğitim Durumunuz</b>                | İlkokul/Ortaokul                                       | 6   | 1,2  |
|  | Lise   | 39  | 7,7  |
|  | Önlisans   | 47  | 9,3  |
|  | Lisans   | 267 | 52,6 |
|  | Yüksek Lisans  | 119 | 23,4 |
|  | Doktora  | 30  | 5,9  |
| <b>İşletmedeki Çalışma Süreniz</b>     | 1-5 yıl  | 172 | 33,9 |
|  | 6-10 yıl   | 100 | 19,7 |
|  | 11-15 yıl  | 86  | 16,9 |
|  | 16-20 yıl  | 39  | 7,7  |
|  | 21-25 yıl  | 38  | 7,5  |
|  | 25+ yıl  | 73  | 14,4 |
| <b>Çalıştığınız Sektör</b>             | Özel Sektör  | 163 | 32,1 |
|  | Kamu Sektörü   | 345 | 67,9 |
| <b>Çalıştığınız Kurum</b>              | Bilgi Teknolojileri                                    | 11  | 2,2  |
|  | Hukuk  | 9   | 1,8  |
|  | Güvenlik (Asker/Polis)                                 | 234 | 46,1 |
|  | Sağlık   | 28  | 5,5  |
|  | Bankacılık   | 11  | 2,2  |
|  | Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme             | 24  | 4,7  |
|  | Turizm   | 9   | 1,8  |
|  | Üretim / Ar-Ge / Tasarım / Analiz / Test / Proje       | 21  | 4,1  |
|  | Eğitim / İnsan Kaynakları                              | 75  | 14,8 |
|  | İnşaat   | 21  | 4,1  |
|  | Maden  | 2   | 0,4  |
|  | Elektrik ve Elektronik                                 | 16  | 3,1  |
|  | Diğer  | 47  | 9,25 |
| <b>İşletmedeki Mevcut Pozisyonunuz</b> | Beyaz yaka (Mühendis, Uzman, İdari, Ofis Çalışanı vb.) | 435 | 85,6 |
|  | Mavi yaka (İşçi, Teknisyen, Tekniker vb.)              | 73  | 14,4 |

Tablo 1 incelendiğinde 508 katılımcıdan oluşan örneklemin %6,9'unu 18-24 yaş aralığında, %44,9'unu 25-34 yaş aralığında, %22,8'ini 35-44 yaş aralığında, %13,8'ini 45-54 yaş aralığında ve %12'sini ise 54 yaşından büyük bireylerin oluşturduğu görölmektedir. Araştırmaya dâhil olan katılımcılardan %23,6'sı kadın ve %76,4'ü erkek olup, bu katılımcıların %1,2'si ilkokul/ortaokul, %7,7'si lise, %9,3'ü önlisans, %52,6'sı lisans, %23,4'ü yüksek lisans ve %5,9'u doktora eğitimine sahiptir.

Araştırmaya katılan bireylerin işletmedeki çalışma süreleri ele alındığında 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olanlar %33,9, 6-10 yıl arası tecrübeye sahip olanlar %19,7, 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olanlar %16,9, 16-20 yıl arası tecrübeye sahip olanlar %7,7, 21-25 yıl arası tecrübeye sahip olanlar %7,5, 25 yıldan fazla tecrübeye sahip olanlar %14,41'lik dilimi oluşturmaktadır.

Çalışanların %32,1'i özel sektör, %67,9'lik kısmı kamu sektöründe iş görmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları kurumlar ele alındığında, %2,2'si bilgi teknolojileri, %1,8'i hukuk, %46,1'i güvenlik (asker/polis), %5,5'i sağlık, %2,2'si bankacılık, %4,7'si pazarlama/ satış / tanıtım / iş geliştirme, %1,8'i turizm, %4,1'i üretim / ar-ge / tasarım / analiz / test / proje, %14,8'i eğitim / insan kaynakları, %4,1'i inşaat, %0,4'ü maden, %3,1'i elektrik ve elektronik, %9,25'i diğer sektörlerde hizmet vermektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin %85,6'sı beyaz yaka (mühendis, uzman, idari, ofis çalışanı vb.), %14,4'lük kısmı mavi yaka (işçi, teknisyen, tekniker vb.) olarak iş görmektedir.

#### **6.4.Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları**

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcıların demografik bilgilerini de içeren ilgili ölçeklerin yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk bölümü demografik bilgilerden, ikinci bölüm algılanan liderlik tarzını ölçmeye yönelik ifadelerden, üçüncü bölüm görev performansını belirlemeye yönelik ifadelerden, sonraki bölüm işe tutulmaları ile ilgili ifadelerden ve son bölüm ototelik kişiliklerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

##### **6.4.1.Görev Performansı Ölçeği**

Katılımcıların görev performansları Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe' ye uyarlanan dört maddelik görev performansı ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekteki ifadeler "1: hiç katılmıyorum" ile "5: her zaman katılıyorum" a kadar sıralanmış 5'li Likert ölçeği niteliğindedir.

Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması SPSS programında Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerinin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Görev performansı ölçeğinin  $\alpha$  güvenilirlik değeri 0,87

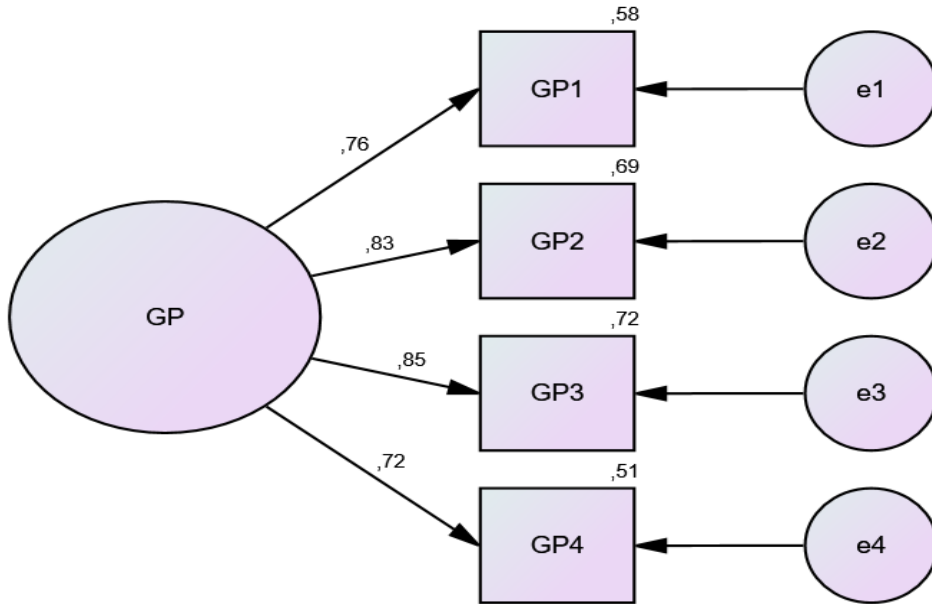


ölçülmüştür. Hesaplanan  $\alpha$  güvenilirlik değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük olduğundan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.

Görev performansı ölçeğinin tek boyutuna ait 4 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla AMOS programında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiş olup, analiz sonucu elde edilen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Tüm bu hesaplamalara bağlı olarak uyum geçerliliği testi için birleşik güvenilirlik (Composite Reliability, CR) ve ayıklanmış ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) hesaplanmıştır. Görev performansı ölçeğini oluşturan maddeler için CR 0,91 ve AVE değeri 0,71 olarak bulunmuştur. Hesaplanan CR değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,7 değerinden büyük ve AVE değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,5 değerinden büyük olduğundan ölçeğin birleşik güvenilirlik düzeyinin ve ayıklanmış ortalama varyansının kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.

Görev Performansı ölçeği DFA’ya ait oluşan yapının hali Şekil 3’de verilmiştir. Yapıya ait uyum indeks değerleri ise Tablo 2’de belirtilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 3. Görev Performansı DFA

**Tablo 2. Görev Performansı Uyum İndeksleri**

| Uyum İndeksleri                      |                | İyi Uyum Eşik Değeri | Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri | Görev Performansı |
|--------------------------------------|----------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------|
| En az tutarsızlığı                   | $\chi^2/sd$    | $\leq 3^*$           | $3 \leq \chi^2/sd \leq 5$         | 4,816             |
| Uyum İyiliği İndeksi                 | GFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,991             |
| Düzeltilmiş Uyum İndeksi             | AGFI           | $\geq 0,90^{**}$     | $\geq 0,85$                       | 0,954             |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksi         | CFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,992             |
| Normlaştırılmamış Uyum İndeksi       | NNFI (TLI)     | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,977             |
| Normlaştırılmış Uyum İndeksi         | NFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,990             |
| Artırmalı Uyum İndeksi               | IFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,992             |
| Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü | RMSEA          | $\leq 0,05^*$        | $\leq 0,08$                       | 0,087             |
| $\chi^2$ Değeri                      | $\chi^2$<br>sd |                      |                                   | 9,633             |
| Serbestlik Derecesi                  |                |                      |                                   | 2                 |
| Anlamlılık                           | P              |                      |                                   | 0,004             |

\* (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 343), \*\* (Hu ve Bentler, 1999, s. 77)

#### 6.4.2. Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği

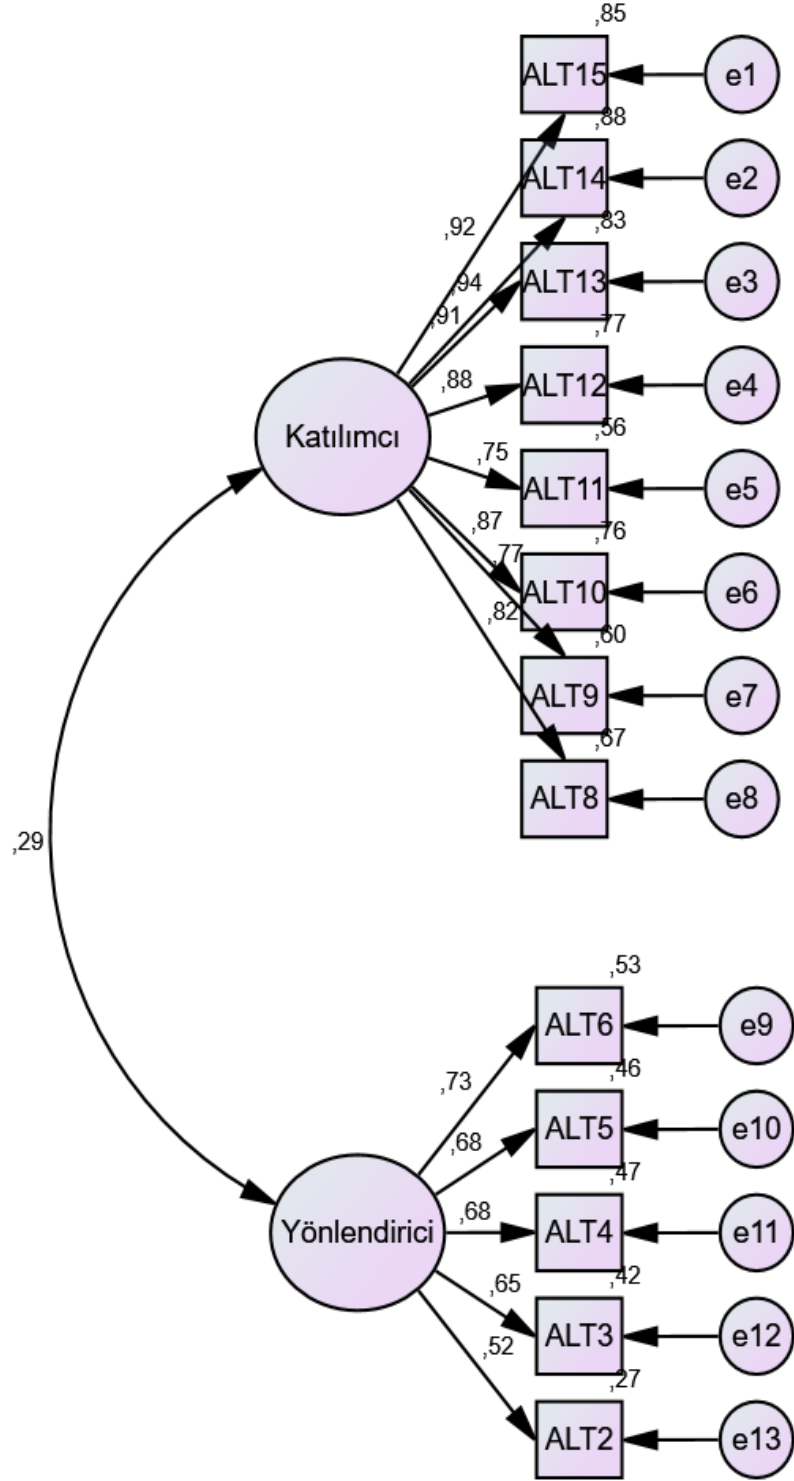
Algılanan liderlik tarzı, House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen “Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinin” 15 maddelik Likert tipi ölçeği kullanılarak ölçülmüştür (House ve Dessler, 1974). Bu ölçeğin kullanılmasındaki ana amaç liderliğin Yol-Amaç Modelinde vurgulanan dört liderlik tipinden iki tanesi olan katılımcı ve yönlendirici liderlik tiplerine göre değerlendirme yapmaktır. Ölçekteki ifadeler “1: hiç katılmıyorum” ile “5: her zaman katılıyorum” a kadar sıralanmış 5’li Likert ölçeği niteliğindedir.

Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması SPSS programında Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerinin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Algılanan liderlik tarzı ölçeğinin 15 maddelik  $\alpha$  güvenilirlik değeri 0,90 ölçülmüştür. Ancak maddelerin döndürülmüş bileşenler matrisi (Rotated

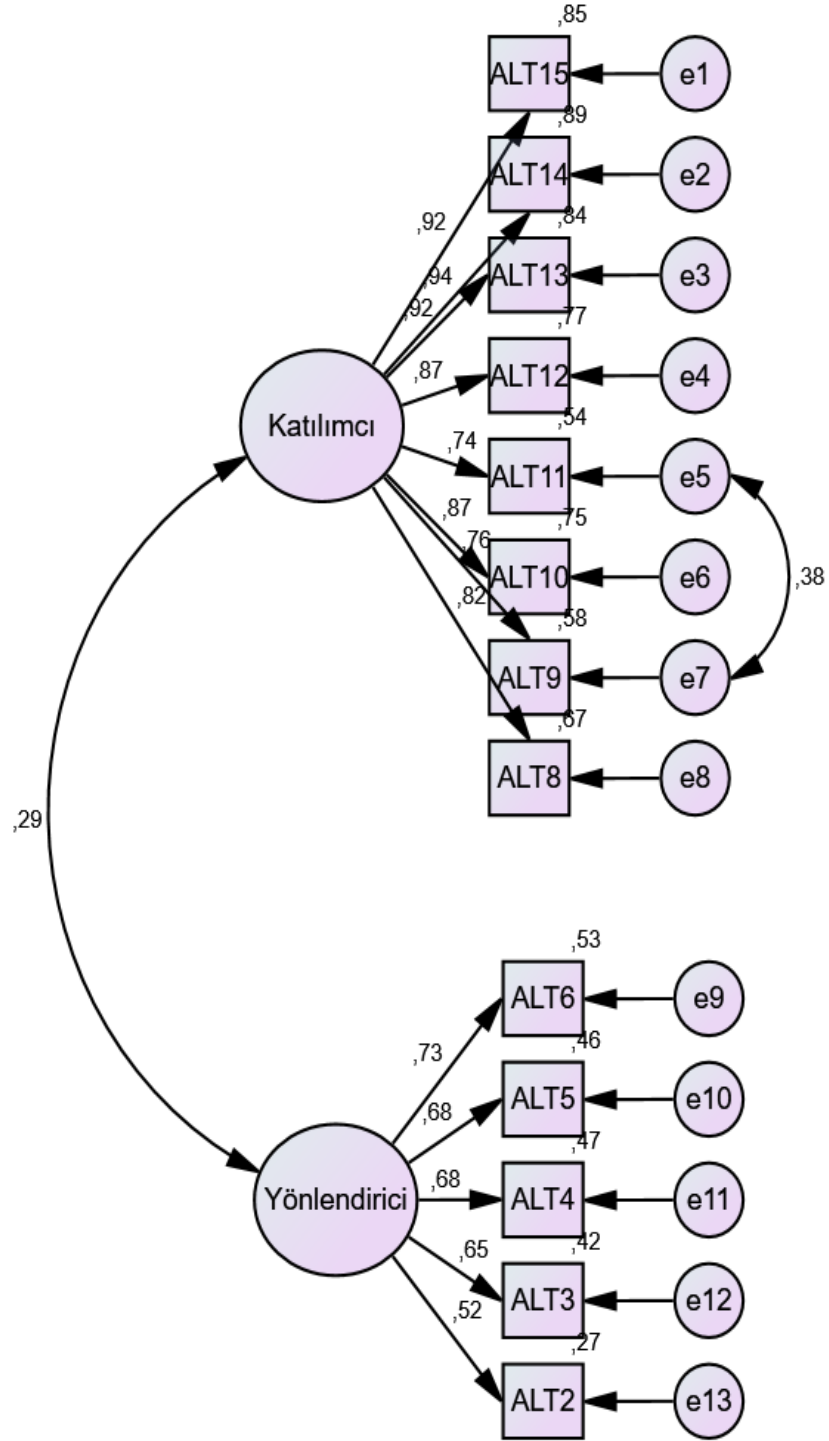
Component Matrix) tablosuna göre binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamadıkları kontrol edilmiş ve ölçekteki 1. Madde (Amirim bizlerden ne beklediğini açıklar) ve 7. Madde (Amirim işlerin nasıl yapılması gerektiğini astlarına açıklar) ifadeleri birbirleriyle yakın faktör yükleri nedeniyle binişik kabul edilmiş ve ölçekten çıkartılmıştır. Bu işlemlerden sonra katılımcı liderlik boyutu için 8, yönlendirici liderlik boyutu için ise 5 ifade olmak üzere 13 maddelik ölçek kullanılmış ve yeni ölçeğin 13 maddelik  $\alpha$  güvenilirlik değeri 0,89 ölçülmüştür. Hesaplanan  $\alpha$  güvenilirlik değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük olduğundan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.

Algılanan liderlik tarzının iki boyutuna ait 13 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla AMOS programında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak analizi yapılan DFA'nde ortaya çıkan sonuçlar kabul edilebilir uyum indeks aralığında olmadığından programın önerdiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. ALT9 ve ALT11 maddelerinin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği gözlemlenmiştir. Bu durum, bu maddeler arasında benzer yapılar olduğuna işaret etmektedir. Modifikasyon öncesi ve sonrası elde edilen sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiş olup, analiz sonucu elde edilen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Tüm bu hesaplamalara bağlı olarak uyum geçerliliği testi için birleşik güvenilirlik (Composite Reliability, CR) ve ayıklanmış ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) hesaplanmıştır. Katılımcı liderlik boyutunu oluşturan maddeler için CR 0,96 ve AVE değeri 0,76 olarak bulunmuş, yönlendirici liderlik boyutunu oluşturan maddeler için ise CR 0,85 ve AVE değeri 0,53 olarak bulunmuştur. Hesaplanan CR değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,7 değerinden büyük ve AVE değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,5 değerinden büyük olduğundan ölçeğin birleşik güvenilirlik düzeyinin ve ayıklanmış ortalama varyansının kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.



Şekil 4. Algılanan Liderlik Tarzı DFA



Şekil 5. Modifiye Edilmiş Algılanan Liderlik Tarzı DFA

**Tablo 3. Algılanan Liderlik Tarzı Uyum İndeksleri**

| Uyum İndeksleri                      |                | İyi Uyum Eşik Değeri | Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri | Algılanan Liderlik Tarzı (M.Öncesi) | Algılanan Liderlik Tarzı (M.Sonrası) |
|--------------------------------------|----------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| En az tutarsızlığı                   | $\chi^2/sd$    | $\leq 3^*$           | $3 \leq \chi^2/sd \leq 5$         | 5,799                               | 4,729                                |
| Uyum İyiliği İndeksi                 | GFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,893                               | 0,916                                |
| Düzeltilmiş Uyum İndeksi             | AGFI           | $\geq 0,90^{**}$     | $\geq 0,85$                       | 0,848                               | 0,879                                |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksi         | CFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,940                               | 0,954                                |
| Normlaştırılmamış Uyum İndeksi       | NNFI (TLI)     | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,927                               | 0,943                                |
| Normlaştırılmış Uyum İndeksi         | NFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,928                               | 0,942                                |
| Artırmalı Uyum İndeksi               | IFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,940                               | 0,954                                |
| Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü | RMSEA          | $\leq 0,05^*$        | $\leq 0,08$                       | 0,097                               | 0,086                                |
| $\chi^2$ Değeri                      | $\chi^2$<br>sd |                      |                                   | 371,143                             | 297,938                              |
| Serbestlik Derecesi                  |                |                      |                                   | 64                                  | 63                                   |
| Anlamlılık                           | P              |                      |                                   | 0,000                               | 0,000                                |

\* (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 343), \*\* (Hu ve Bentler, 1999, s. 77)

### 6.4.3.İşe Tutulma Ölçeği

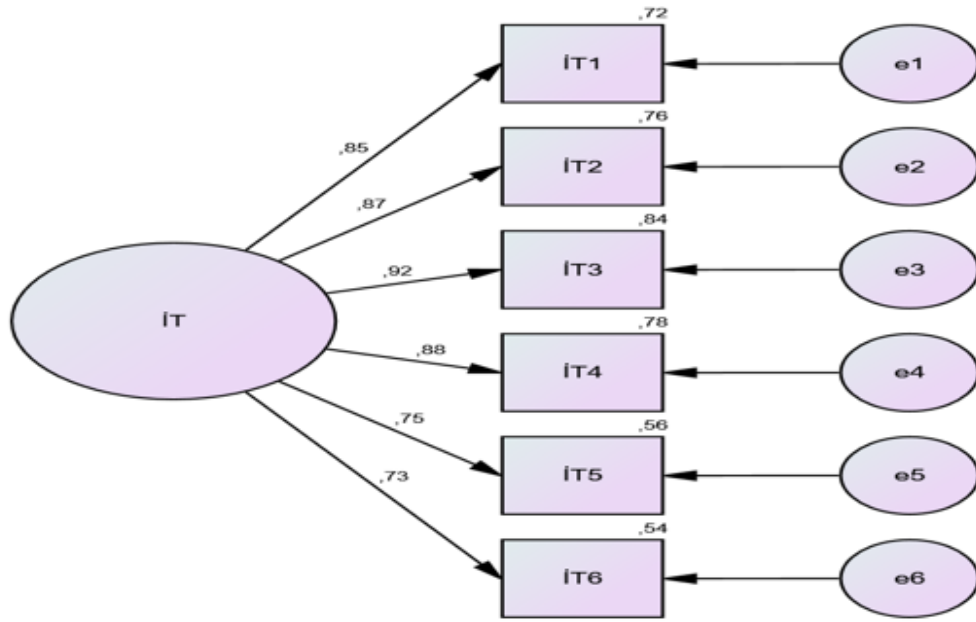
Çalışma kapsamında işe tutulmayı ölçmek için, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen, Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan 6 maddelik Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-6) ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler “1: hemen hemen asla” ile “5: her zaman” a kadar sıralanmış 6’lı Likert ölçeği niteliğindedir.

Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması SPSS programında Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerinin analizi ile gerçekleştirilmiştir. İşe tutulma ölçeğinin  $\alpha$  güvenilirlik değeri 0,93 ölçülmüştür. Hesaplanan  $\alpha$  güvenilirlik değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük

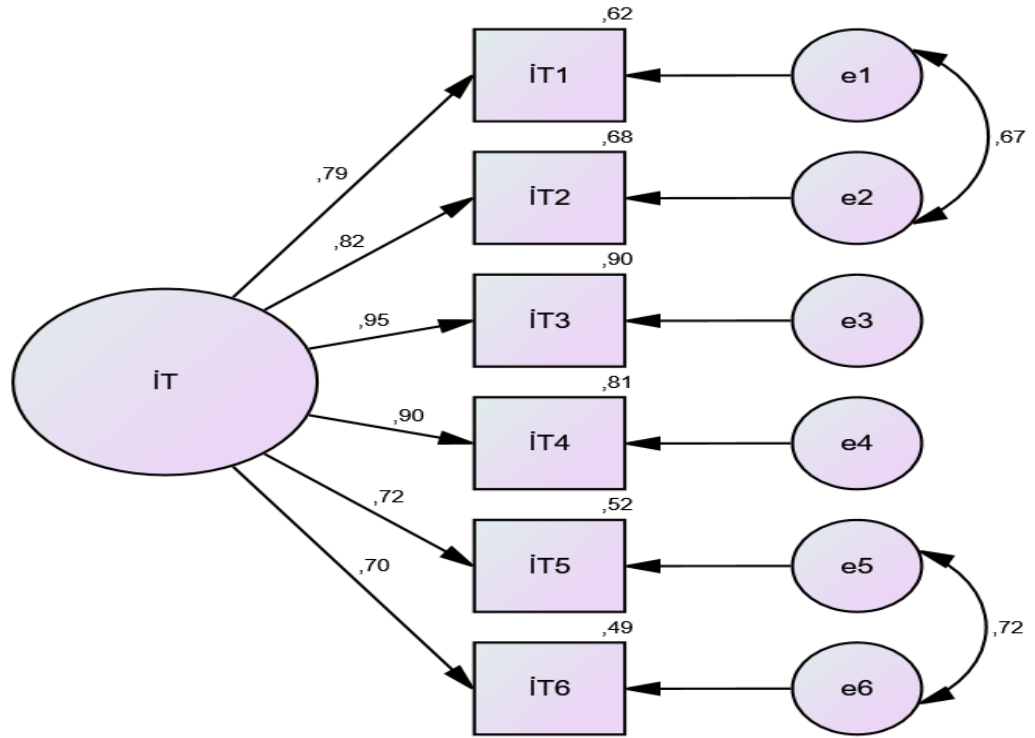
olduğundan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.

İşe tutulma ölçeğinin tek boyutuna ait 6 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla AMOS programında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak analizi yapılan DFA’nde ortaya çıkan sonuçlar kabul edilebilir uyum indeks aralığında olmadığından programın önerdiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. İT5-İT6 ve İT1-İT2 maddelerinin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği gözlemlenmiştir. Bu durum, bu maddeler arasında benzer yapılar olduğuna işaret etmektedir. Modifikasyon öncesi ve sonrası elde edilen sonuçlar Tablo 4’te gösterilmiş olup, analiz sonucu elde edilen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

İşe tutulma ölçeğini oluşturan maddeler için CR 0,94 ve AVE değeri 0,75 olarak bulunmuştur. Hesaplanan CR değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,7 değerinden büyük ve AVE değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,5 değerinden büyük olduğundan ölçeğin birleşik güvenilirlik düzeyinin ve ayıklanmış ortalama varyansının kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.



Şekil 6. İşe Tutulma DFA



Şekil 7. Modifiye Edilmiş İşe Tutulma DFA



**Tablo 4. İşe Tutulma Uyum İndeksleri**

| Uyum İndeksleri                      |             | İyi Uyum Eşik Değeri | Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri | İşe Tutulma (M. Öncesi) | İşe Tutulma (M. Sonrası) |
|--------------------------------------|-------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| En az tutarsızlığı                   | $\chi^2/sd$ | $\leq 3^*$           | $3 \leq \chi^2/sd \leq 5$         | 66,333                  | 0,602                    |
| Uyum İyiliği İndeksi                 | GFI         | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,740                   | 0,997                    |
| Düzeltilmiş Uyum İndeksi             | AGFI        | $\geq 0,90^{**}$     | $\geq 0,85$                       | 0,394                   | 0,992                    |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksi         | CFI         | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,803                   | 1,000                    |
| Normlaştırılmamış Uyum İndeksi       | NNFI (TLI)  | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,672                   | 1,002                    |
| Normlaştırılmış Uyum İndeksi         | NFI         | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,801                   | 0,999                    |
| Artırmalı Uyum İndeksi               | IFI         | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,804                   | 1,001                    |
| Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü | RMSEA       | $\leq 0,05^*$        | $\leq 0,08$                       | 0,359                   | 0,000                    |
| $\chi^2$ Değeri                      | $\chi^2$    |                      |                                   | 596,999                 | 4,214                    |
| Serbestlik Derecesi                  | sd          |                      |                                   | 9                       | 7                        |
| Anlamlılık                           | P           |                      |                                   | 0,000                   | 0,000                    |

\* (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 343), \*\* (Hu ve Bentler, 1999, s. 77)

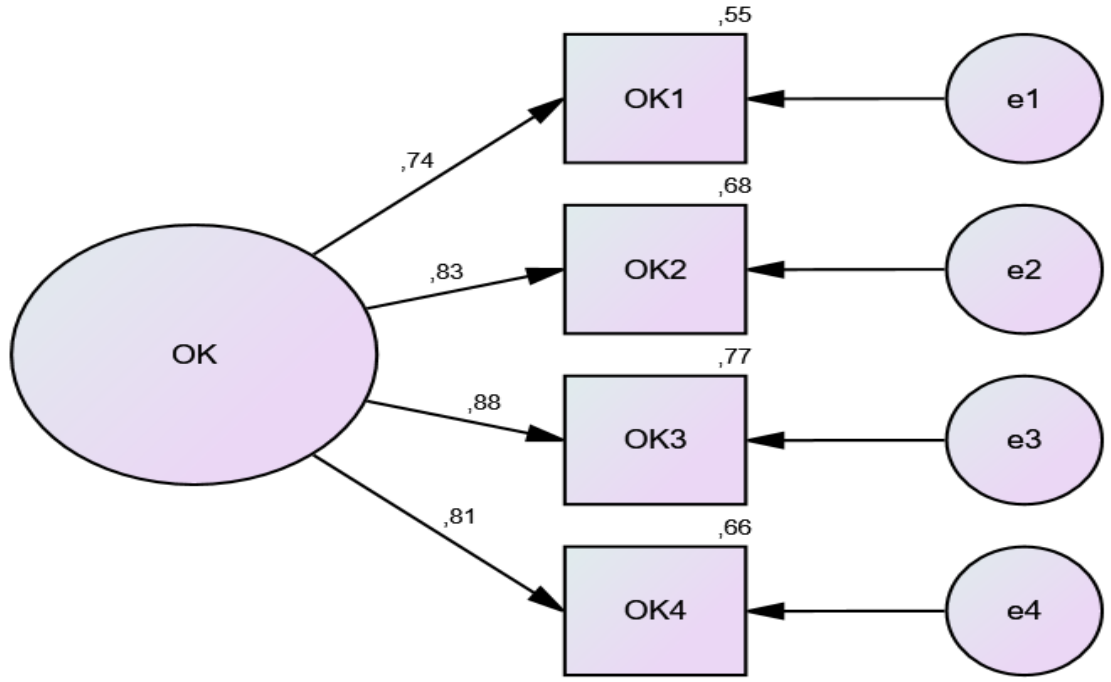
#### 6.4.4. Ototelik Kişilik Ölçeği

Katılımcıların ototelik kişiliklerini ölçmek amacıyla Jackson ve Eklund (2002) tarafından geliştirilen, Aşçı ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Akış Durumu Ölçeğinin Ototelik deneyim eğilimini ölçen dört maddelik alt ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek akış durumunu ölçmek üzere geliştirilmiş olmakla birlikte ototelik kişilik eğiliminin göstergesi olarak da kullanılmaktadır (Ross ve Keiser, 2014). Ölçekten alınan puanların yüksekliği ototelik kişilik eğiliminin yüksekliğini göstermektedir. Ölçekteki ifadeler "1: hiçbir zaman" ile "5: her zaman" a kadar sıralanmış 5'li Likert ölçeği niteliğindedir.

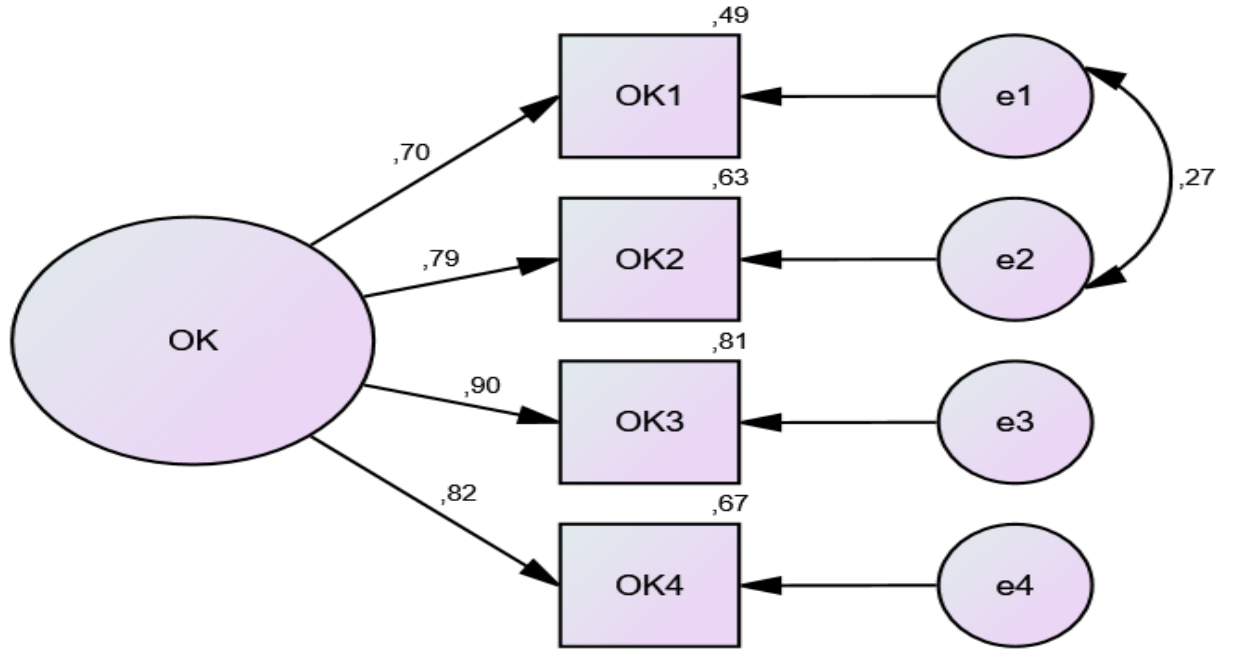
Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması SPSS programında Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerinin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Ototelik kişilik ölçeğinin  $\alpha$  güvenilirlik değeri 0,88 ölçülmüştür. Hesaplanan  $\alpha$  güvenilirlik değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük olduğundan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.

Ototelik kişilik ölçeğinin tek boyutuna ait 4 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla AMOS programında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak analizi yapılan DFA'nde ortaya çıkan sonuçlar kabul edilebilir uyum indeks aralığında olmadığından programın önerdiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. OK1 ve OK2 maddelerinin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği gözlemlenmiştir. Bu durum, bu maddeler arasında benzer yapılar olduğuna işaret etmektedir. Modifikasyon öncesi ve sonrası elde edilen sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiş olup, analiz sonucu elde edilen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Tüm bu hesaplamalara bağlı olarak uyum geçerliliği testi için birleşik güvenilirlik (Composite Reliability, CR) ve ayıklanmış ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) hesaplanmıştır. Ototelik kişilik ölçeğini oluşturan maddeler için CR 0,92 ve AVE değeri 0,74 olarak bulunmuştur. Hesaplanan CR değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,7 değerinden büyük ve AVE değeri sınır değer olarak kabul edilen 0,5 değerinden büyük olduğundan ölçeğin birleşik güvenilirlik düzeyinin ve ayıklanmış ortalama varyansının kabul edilebilir değerde olduğunu belirtmek mümkündür.



Şekil 8. Ototelik Kişilik DFA



Şekil 9. Modifiye Edilmiş Ototelik Kişilik DFA

**Tablo 5. Ototelik Kişilik Uyum İndeksleri**

| Uyum İndeksleri                      |                | İyi Uyum Eşik Değeri | Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri | Ototelik Kişilik (M.Öncesi) | Ototelik Kişilik (M.Sonrası) |
|--------------------------------------|----------------|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| En az tutarsızlığı                   | $\chi^2/sd$    | $\leq 3^*$           | $3 \leq \chi^2/sd \leq 5$         | 11,992                      | 1,535                        |
| Uyum İyiliği İndeksi                 | GFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,976                       | 0,998                        |
| Düzeltilmiş Uyum İndeksi             | AGFI           | $\geq 0,90^{**}$     | $\geq 0,85$                       | 0,880                       | 0,985                        |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksi         | CFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,981                       | 1,000                        |
| Normlaştırılmamış Uyum İndeksi       | NNFI (TLI)     | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,942                       | 0,997                        |
| Normlaştırılmış Uyum İndeksi         | NFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,979                       | 0,999                        |
| Artırmalı Uyum İndeksi               | IFI            | $\geq 0,95^*$        | $\geq 0,90$                       | 0,981                       | 1,000                        |
| Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü | RMSEA          | $\leq 0,05^*$        | $\leq 0,08$                       | 0,147                       | 0,032                        |
| $\chi^2$ Değeri                      | $\chi^2$<br>sd |                      |                                   | 23,984                      | 1,535                        |
| Serbestlik Derecesi                  |                |                      |                                   | 2                           | 1                            |
| Anlamlılık                           | P              |                      |                                   | 0,000                       | 0,000                        |

\* (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 343), \*\* (Hu ve Bentler,1999, s. 77)

### 6.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Mevcut araştırma kapsamında daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını kısıtlayan çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu çalışmada, örneklem grubunun, araştırma değişkenlerinin ve veri toplama sürecinin özellikleri bakımından araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma yöntemi olarak sadece nicel araştırma yönteminin kullanılması, nitel araştırma yöntemlerine yer verilmemesi ve verilerin kesitsel olması araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından bir kısıt oluşturmaktadır.

Kişilerin günlük yaşantılarında içinde buldukları sosyal çevrenin ve kişilik özelliklerinin özellikle işe tutulma ve ototelik kişilik için önemli öncüller olması ve bu bilgilerin

analiz edilmemiş olması bu araştırmanın sonuçlarının genellemesinde birer sınırlılık olarak göze çarpmaktadır. Bununla birlikte yapılan anket çalışmasında katılımcıların görev performansı değerlendirmelerini kendilerinin yapması istenmiştir. Böylece nesnel değil öznel bir değerlendirme yapılmıştır. Bunun sonucunda yöneticilerin veya liderlerin de değerlendirme ölçütleri ile desteklenen bir yapının oluşturulması daha kesin sonuçlara ulaşılmasına fayda sağlayacaktır.

## 7.BULGULAR

### 7.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın değişkenlerinin normal dağılıma uyup uymadığını belirlemek maksadıyla Kolmogorov-Smirnov testi ile çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Algılanan liderlik tarzı, görev performansı, işe tutulma ve ototelik kişiliğin demografik değişkenler bağlamında değişikliğe uğrayıp uğramadığını belirlemek maksadıyla ise bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Birinci ve ikinci hipotezimizde ele aldığımız algılanan liderlik tarzının görev performansı ve işe tutulma üzerindeki etkisinin gücünü belirlemek maksadıyla elde edilen veriler ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aynı şekilde üçüncü hipotezimizde ele aldığımız işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinin gücünü test etmek maksadıyla yine basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Dördüncü hipotezimizde yer alan aracı değişken olan işe tutulma ve beşinci, altıncı ve yedinci hipotezlerimizde düzenleyici değişken olan ototelik kişiliğin etkilerini belirlemek için PROCESS v4.0 by Andrew F.Hayes eklenti yazılımı kullanılmıştır.

Aracı değişken analizi yapılmasındaki temel amaç bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde nedensel ilişkiye yönelik öngöründe bulunmaktır. Aracı değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin birbiri arasında nasıl veya ne şekilde bir ilişkinin varlığını açıklamaktadır. Bir değişkenin aracı değişken olarak adlandırılması için bağımsız değişkenin ilk olarak aracı değişkeni etkilemesi, aracı değişkenin de bağımlı değişkeni etkilemesi gerekmektedir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine aracılık eden aracı değişkenin, etki miktarını belirlemek için dolaylı etki incelenmektedir (Montoya ve Hayes, 2016).

Düzenleyici değişken analizi temel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında ortaya çıkan ilişkinin yönünü veya gücünü etkileyen bir değişken olarak

tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Başka bir ifadeyle düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasında meydana gelen ilişkinin yönünü değiştirebilirken bu ilişkinin gücünü de artırabilir veya azaltabilir. Düzenleyici değişkenin geçerli kabul edilmesi için bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin çarpımında ortaya çıkan etkileşim sonucunun istatistiksel olarak anlamlı kabul edilme şartı vardır. Ancak bu durumun yanında iki varsayımın daha sağlanması gerekliliği bulunmaktadır. Baron ve Kenny (1986)'ye göre düzenleyici değişken modelinde, düzenleyici değişkenin, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile nedensel bir ilişki içerisinde olmaması gerekmektedir. Başka bir varsayım da düzenleyici değişken ile bağımsız değişken arasında öncül-ardıl ilişkisinin olmaması ve iki değişkenin de aynı düzeyde yer alması gerekliliğidir.

## 7.2. Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi, değişkenlerin dağılım biçimlerini ortaya çıkarmak ve yapılarını anlamak için çarpıklık ve basıklık hesaplamaları yapılmıştır. Çarpıklık (skewness) değeri “değişkene ait gözlemlenen değerlerin ortalama etrafında daha çok sağa mı yoksa sola mı çarpık olduğunu göstermektedir” (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 212). Basıklık (kurtosis) değeri “değişkene ait gözlemlenen değerlerin dağılımın grafik gösteriminden tanımlanarak ortaya çıkarılan basıklık ve sivrilik özelliğinin ölçümü ile ilgilidir” (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 212).

**Tablo 6. Değişkenlerin Normallik Bulguları, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

|                                 | Kolmogorov-Smirnov Test Değeri | Sig. (p) | Skewness (Çarpıklık) | Kurtosis (Basıklık) |
|---------------------------------|--------------------------------|----------|----------------------|---------------------|
| <b>Algılanan Liderlik Tarzı</b> | 0,038                          | 0,000    | -0,065               | -0,278              |
| <b>Görev Performansı</b>        | 0,153                          | 0,000    | -1,635               | 4,616               |
| <b>İşe Tutulma</b>              | 0,115                          | 0,000    | -0,803               | 0,288               |
| <b>Ototelik Kişilik</b>         | 0,140                          | 0,000    | -1,236               | 2,266               |

Kolmogorov-Smirnov testi bulgularına göre algılanan liderlik tarzının normal dağılım, diğer değişkenlerin normal dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Ancak bu testin yanlış bulgular üretebilmesinden dolayı çarpıklık ve basıklık değerleri de incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013)' e göre çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında olduğu zaman normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Bu kabul değerleri arasında olmayan görev performansı ve ototelik kişiliğin normallikten bir miktar saptığı belirlenmiştir.

Gürbüz ve Şahin (2017)' e göre parametrik testlerde verinin normal dağılım gösterme gerekliliği önem arz etse de 200'den fazla örneklemden oluşan ve en az eşit aralıklı ölçüm düzeyine sahip veri setlerinde normal dağılıma sahip olmayan değişkenlerin de güvenilir sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. Böylece normal dağılım varsayımının katı bir biçimde aranma zorunluluğu da ortadan kaybolmaktadır.

### 7.3. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi

Araştırmada ölçülen değişkenlerin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı cinsiyet, çalışılan sektör, mevcut pozisyon değişkenleri için bağımsız örneklem t-testi; yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan kurum değişkenleri için ANOVA analizi ile gerçekleştirilmiştir. Analiz öncesinde varyansların homojenlik (Levene) testi yapılmıştır. Grup varyanslarının homojen olduğu tespit edildikten sonra tek yönlü varyans analizi yapılarak gruplar arasındaki farklılıklar belirlenmiştir.

Araştırma değişkenleri olan algılanan liderlik tarzı, görev performansı, işe tutulma ve ototelik kişiliğin cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi**

| Değişkenler              | Gruplar | N   | $\chi$ | Standart Sapma | t      | sd     | p     |
|--------------------------|---------|-----|--------|----------------|--------|--------|-------|
| Algılanan Liderlik Tarzı | Kadın   | 120 | 3,1276 | 0,92095        | -2,280 | 179,64 | 0,024 |
|                          | Erkek   | 388 | 3,3410 | 0,81032        |        |        |       |



|                          |       |     |        |         |       |     |       |
|--------------------------|-------|-----|--------|---------|-------|-----|-------|
| <b>Görev Performansı</b> | Kadın | 120 | 4,4063 | 0,61670 | 1,783 | 506 | 0,075 |
|                          | Erkek | 388 | 4,2829 | 0,67584 |       |     |       |
| <b>İşe Tutulma</b>       | Kadın | 120 | 4,6917 | 1,06086 | 1,328 | 506 | 0,185 |
|                          | Erkek | 388 | 4,5348 | 1,15159 |       |     |       |
| <b>Ototelik Kişilik</b>  | Kadın | 120 | 4,1875 | 0,71615 | 0,250 | 506 | 0,802 |
|                          | Erkek | 388 | 4,1675 | 0,77757 |       |     |       |

Bulgular analiz edildiğinde sadece algılanan liderlik tarzı ölçeğinden elde edilen puan ortalamasının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığı belirlenmiştir ( $t(179,64)=-2.280$ ,  $p=0,024$ ). Erkeklerin algılanan liderlik tarzı puan ortalamalarının kadınlardan daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlerden yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi**

| Değişkenler                     | Yaş   | N   | $\chi$ | Standart Sapma | F     | p     | Anlamlı Fark | Etki Büyüklüğü (Eta Squared) |
|---------------------------------|-------|-----|--------|----------------|-------|-------|--------------|------------------------------|
| <b>Algılanan Liderlik Tarzı</b> | 18-24 | 35  | 3,5846 | 0,70753        | 1,477 | 0,208 |              |                              |
|                                 | 25-34 | 228 | 3,3094 | 0,89441        |       |       |              |                              |
|                                 | 35-44 | 114 | 3,2220 | 0,78844        |       |       |              |                              |
|                                 | 45-54 | 70  | 3,2044 | 0,92483        |       |       |              |                              |
|                                 | 55+   | 61  | 3,2787 | 0,67297        |       |       |              |                              |
| <b>Görev Performansı</b>        | 18-24 | 35  | 4,4643 | 0,54619        | 2,433 | 0,047 | 2-5          | 0,019                        |
|                                 | 25-34 | 228 | 4,2346 | 0,70421        |       |       |              |                              |
|                                 | 35-44 | 114 | 4,3026 | 0,63496        |       |       |              |                              |
|                                 | 45-54 | 70  | 4,3464 | 0,74124        |       |       |              |                              |
|                                 | 55+   | 61  | 4,4918 | 0,46540        |       |       |              |                              |
| <b>İşe Tutulma</b>              | 18-24 | 35  | 4,6905 | 1,10120        | 6,613 | 0,000 |              | 0,050                        |

|                         |       |     |        |         |       |       |                 |       |
|-------------------------|-------|-----|--------|---------|-------|-------|-----------------|-------|
|                         | 25-34 | 228 | 4,3713 | 1,18937 |       |       | 2-4;2-5;<br>3-5 |       |
|                         | 35-44 | 114 | 4,4751 | 1,07493 |       |       |                 |       |
|                         | 45-54 | 70  | 4,9095 | 1,08150 |       |       |                 |       |
|                         | 55+   | 61  | 5,0464 | 0,84991 |       |       |                 |       |
| <b>Ototelik Kişilik</b> | 18-24 | 35  | 4,3071 | 0,89131 | 2,693 | 0,030 | 2-5;3-5         | 0,021 |
|                         | 25-34 | 228 | 4,1195 | 0,81372 |       |       |                 |       |
|                         | 35-44 | 114 | 4,0614 | 0,77471 |       |       |                 |       |
|                         | 45-54 | 70  | 4,2679 | 0,62456 |       |       |                 |       |
|                         | 55+   | 61  | 4,3893 | 0,52940 |       |       |                 |       |

Bulgular incelendiğinde görev performansı ( $F=2,712$ ;  $p=0,047$ ) ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının yaş değişkenine göre 0,05 düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Dunnett T3 testi bulgularına göre; 55 yaşından büyük çalışanların görev performansları ortalama puanları 25-34 yaş aralığındaki çalışanlardan daha büyük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılık düşük (0,019) etki büyüklüğüne sahiptir.

İşe tutulma ( $F=6,613$ ;  $p=0,000$ ) ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının yaş değişkenine göre 0,01 düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Dunnett T3 testi bulgularına göre; 55 yaşından büyük çalışanların işe tutulma ortalama puanlarının 25-34 ve 35-44 yaş aralığındaki çalışanlardan daha büyük olduğu, 45-54 yaş aralığındaki çalışanların işe tutulma ortalama puanlarının 25-34 yaş aralığındaki çalışanlardan daha büyük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılık orta (0,050) etki büyüklüğüne sahiptir.

Ototelik kişilik ( $F=2,693$ ;  $p=0,030$ ) ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının yaş değişkenine göre 0,05 düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Dunnett T3 testi bulgularına göre; 55 yaşından büyük çalışanların ototelik kişilik ortalama puanlarının 25-34 ve 35-44 yaş aralığındaki çalışanlardan daha büyük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılık düşük (0,021) etki büyüklüğüne sahiptir.

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlerden eğitim durumuna göre farklılaşarak farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre İncelenmesi**

| Değişkenler                     | Eğitim Durumu    | N   | $\chi$ | Standart Sapma | F     | p     | Anlamlı Fark | Etki Büyüklüğü (Eta Squared) |
|---------------------------------|------------------|-----|--------|----------------|-------|-------|--------------|------------------------------|
| <b>Algılanan Liderlik Tarzı</b> | İlkokul/Ortaokul | 6   | 3,4615 | 1,56817        | 1,134 | 0,341 |              |                              |
|                                 | Lise             | 39  | 3,4714 | 0,98607        |       |       |              |                              |
|                                 | Önlisans         | 47  | 3,4632 | 1,00903        |       |       |              |                              |
|                                 | Lisans           | 267 | 3,2748 | 0,79182        |       |       |              |                              |
|                                 | Yüksek Lisans    | 119 | 3,1952 | 0,80421        |       |       |              |                              |
|                                 | Doktora          | 30  | 3,2692 | 0,74354        |       |       |              |                              |
| <b>Görev Performansı</b>        | İlkokul/Ortaokul | 6   | 3,9167 | 1,58640        | 2,926 | 0,013 | 3-4;3-5;     | 0,028                        |
|                                 | Lise             | 39  | 4,1410 | 0,98974        |       |       |              |                              |
|                                 | Önlisans         | 47  | 4,5479 | 0,49354        |       |       |              |                              |
|                                 | Lisans           | 267 | 4,3062 | 0,59575        |       |       |              |                              |
|                                 | Yüksek Lisans    | 119 | 4,2563 | 0,68385        |       |       |              |                              |
|                                 | Doktora          | 30  | 4,5167 | 0,47313        |       |       |              |                              |
| <b>İşe Tutulma</b>              | İlkokul/Ortaokul | 6   | 4,6111 | 1,83384        | 0,961 | 0,441 |              |                              |
|                                 | Lise             | 39  | 4,6624 | 1,18376        |       |       |              |                              |
|                                 | Önlisans         | 47  | 4,8759 | 1,13384        |       |       |              |                              |
|                                 | Lisans           | 267 | 4,5019 | 1,13762        |       |       |              |                              |
|                                 | Yüksek Lisans    | 119 | 4,5588 | 1,05042        |       |       |              |                              |
|                                 | Doktora          | 30  | 4,6444 | 1,16850        |       |       |              |                              |
| <b>Ototelik Kişilik</b>         | İlkokul/Ortaokul | 6   | 4,0000 | 1,54110        | 1,243 | 0,288 |              |                              |
|                                 | Lise             | 39  | 4,1538 | 0,92234        |       |       |              |                              |
|                                 | Önlisans         | 47  | 4,4255 | 0,62318        |       |       |              |                              |
|                                 | Lisans           | 267 | 4,1423 | 0,76573        |       |       |              |                              |
|                                 | Yüksek Lisans    | 119 | 4,1429 | 0,72747        |       |       |              |                              |
|                                 | Doktora          | 30  | 4,2167 | 0,61495        |       |       |              |                              |

Bulgular incelendiğinde görev performansı ( $F=2,926$ ;  $p=0,013$ ) ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre 0,05 düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Games Howell testi bulgularına göre; önlisans mezunu çalışanların görev performansları ortalama puanları lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlardan daha büyük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılık düşük (0,028) etki büyüklüğüne sahiptir.

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlerden çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 10’da gösterilmektedir.

**Tablo 10. Ölçek Puanlarının İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi**

| Değişkenler                     | Çalışma Süresi | N   | $\chi$ | Standart Sapma | F     | p     | Anlamlı Fark | Etki Büyüklüğü (Eta Squared) |
|---------------------------------|----------------|-----|--------|----------------|-------|-------|--------------|------------------------------|
| <b>Algılanan Liderlik Tarzı</b> | 1-5 yıl        | 172 | 3,3417 | 0,88723        | 0,529 | 0,754 |              |                              |
|                                 | 6-10 yıl       | 100 | 3,3138 | 0,85404        |       |       |              |                              |
|                                 | 11-15 yıl      | 86  | 3,3050 | 0,87836        |       |       |              |                              |
|                                 | 16-20 yıl      | 39  | 3,1893 | 0,83389        |       |       |              |                              |
|                                 | 21-25 yıl      | 38  | 3,1397 | 0,77355        |       |       |              |                              |
|                                 | 25+ yıl        | 73  | 3,2540 | 0,71078        |       |       |              |                              |
| <b>Görev Performansı</b>        | 1-5 yıl        | 172 | 4,3270 | 0,64682        | 1,052 | 0,387 |              |                              |
|                                 | 6-10 yıl       | 100 | 4,2825 | 0,66823        |       |       |              |                              |
|                                 | 11-15 yıl      | 86  | 4,2326 | 0,82050        |       |       |              |                              |
|                                 | 16-20 yıl      | 39  | 4,3077 | 0,66010        |       |       |              |                              |
|                                 | 21-25 yıl      | 38  | 4,2368 | 0,54509        |       |       |              |                              |
|                                 | 25+ yıl        | 73  | 4,4521 | 0,53466        |       |       |              |                              |
| <b>İşe Tutulma</b>              | 1-5 yıl        | 172 | 4,5184 | 1,21508        | 2,506 | 0,030 | 3-6          | 0,024                        |
|                                 | 6-10 yıl       | 100 | 4,4867 | 1,10343        |       |       |              |                              |
|                                 | 11-15 yıl      | 86  | 4,3469 | 1,13535        |       |       |              |                              |
|                                 | 16-20 yıl      | 39  | 4,7393 | 1,07931        |       |       |              |                              |

|                         |           |     |        |         |       |       |  |  |
|-------------------------|-----------|-----|--------|---------|-------|-------|--|--|
|                         | 21-25 yıl | 38  | 4,7325 | 0,97686 |       |       |  |  |
|                         | 25+ yıl   | 73  | 4,9064 | 0,99613 |       |       |  |  |
| <b>Ototelik Kişilik</b> | 1-5 yıl   | 172 | 4,2122 | 0,82851 | 1,993 | 0,078 |  |  |
|                         | 6-10 yıl  | 100 | 4,1825 | 0,71054 |       |       |  |  |
|                         | 11-15 yıl | 86  | 3,9767 | 0,88087 |       |       |  |  |
|                         | 16-20 yıl | 39  | 4,1282 | 0,68555 |       |       |  |  |
|                         | 21-25 yıl | 38  | 4,1316 | 0,55973 |       |       |  |  |
|                         | 25+ yıl   | 73  | 4,3390 | 0,60720 |       |       |  |  |

Bulgular incelendiğinde işe tutulma ( $F=2,506$ ;  $p=0,030$ ) ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre 0,05 düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Games Howell testi bulgularına göre; 25 yıldan fazla süre çalışan bireylerin işe tutulma ortalama puanları 11-15 yıl arası deneyime sahip olan çalışanlardan daha büyük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılık düşük (0,024) etki büyüklüğüne sahiptir.

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlerden sektör türüne göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir.

**Tablo 11. Ölçek Puanlarının Sektör Türüne Göre İncelenmesi**

| Değişkenler                     | Sektör | N   | $\chi$ | Standart Sapma | t     | sd  | p     |
|---------------------------------|--------|-----|--------|----------------|-------|-----|-------|
| <b>Algılanan Liderlik Tarzı</b> | Özel   | 163 | 3,4530 | 0,85760        | 3,014 | 506 | 0,588 |
|                                 | Kamu   | 345 | 3,2138 | 0,82430        |       |     |       |
| <b>Görev Performansı</b>        | Özel   | 163 | 4,3328 | 0,64493        | 0,485 | 506 | 0,266 |
|                                 | Kamu   | 345 | 4,3022 | 0,67328        |       |     |       |
| <b>İşe Tutulma</b>              | Özel   | 163 | 4,6800 | 1,11327        | 1,482 | 506 | 0,482 |
|                                 | Kamu   | 345 | 4,5208 | 1,13842        |       |     |       |
| <b>Ototelik Kişilik</b>         | Özel   | 163 | 4,2132 | 0,75422        | 0,831 | 506 | 0,908 |
|                                 | Kamu   | 345 | 4,1529 | 0,76724        |       |     |       |

Bulgular analiz edildiğinde hiçbir ölçek puan ortalamasının sektör türüne göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlerden çalışılan kuruma göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 12. Ölçek Puanlarının Kurumlara Göre İncelenmesi**

| Değişkenler                     | Çalışılan Kurum                                  | N   | $\chi$ | Standart Sapma | F     | p     | Anlamlı Fark   | Etki Büyüklüğü (Eta Squared) |
|---------------------------------|--|-----|--------|----------------|-------|-------|--|------------------------------|
| <b>Algılanan Liderlik Tarzı</b> | Bilgi Teknolojileri                              | 11  | 3,3147 | 0,56991        | 2,331 | 0,007 | 1-11;<br>2-8;<br>2-9;<br>2-11;<br>2-12;<br>2-13;<br>3-11;<br>4-11;<br>4-12 | 0,053                        |
|                                 | Hukuk  | 9   | 2,7094 | 0,35204        |       |       |  |                              |
|                                 | Güvenlik (Asker/Polis)                           | 234 | 3,2281 | 0,79947        |       |       |  |                              |
|                                 | Sağlık   | 28  | 2,9148 | 0,97713        |       |       |  |                              |
|                                 | Bankacılık                                       | 11  | 3,3217 | 0,55557        |       |       |  |                              |
|                                 | Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme       | 24  | 3,2212 | 0,82329        |       |       |  |                              |
|                                 | Turizm   | 9   | 3,7350 | 0,68706        |       |       |  |                              |
|                                 | Üretim / Ar-Ge / Tasarım / Analiz / Test / Proje | 21  | 3,4469 | 0,69470        |       |       |  |                              |
|                                 | Eğitim / İnsan Kaynakları                        | 75  | 3,3354 | 0,90405        |       |       |  |                              |
|                                 | İnşaat   | 21  | 3,4652 | 1,20930        |       |       |  |                              |
|                                 | Maden  | 2   | 4,1538 | 0,00000        |       |       |  |                              |
|                                 | Elektrik ve Elektronik                           | 16  | 3,8990 | 0,70429        |       |       |  |                              |
|                                 | Diğer  | 47  | 3,4108 | 0,83132        |       |       |  |                              |
| <b>Görev Performansı</b>        | Bilgi Teknolojileri                              | 11  | 4,4091 | 0,56206        | 0,819 | 0,631 |  |                              |
|                                 | Hukuk  | 9   | 4,2500 | 0,43301        |       |       |  |                              |
|                                 | Güvenlik (Asker/Polis)                           | 234 | 4,2585 | 0,70287        |       |       |  |                              |
|                                 | Sağlık   | 28  | 4,2500 | 0,64550        |       |       |  |                              |
|                                 | Bankacılık                                       | 11  | 4,2273 | 0,49313        |       |       |  |                              |
|                                 | Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme       | 24  | 4,1875 | 0,57696        |       |       |  |                              |
|                                 | Turizm   | 9   | 4,3333 | 0,35355        |       |       |  |                              |
|                                 | Üretim / Ar-Ge / Tasarım / Analiz / Test / Proje | 21  | 4,3690 | 0,63551        |       |       |  |                              |

|  |  |                     |        |         |       |       |                  |       |
|--|--|---------------------|--------|---------|-------|-------|------------------|-------|
|  | Eğitim / İnsan Kaynakları                        | 75                  | 4,4867 | 0,47201 |       |       |                  |       |
|  | İnşaat   | 21                  | 4,3452 | 0,93700 |       |       |                  |       |
|  | Maden  | 2                   | 4,6250 | 0,17678 |       |       |                  |       |
|  | Elektrik ve Elektronik                           | 16                  | 4,4688 | 0,49054 |       |       |                  |       |
|  | Diğer  | 47                  | 4,2979 | 0,82363 |       |       |                  |       |
| <b>İşe Tutulma</b>                               | Bilgi Teknolojileri                              | 11                  | 4,3333 | 0,96609 | 3,149 | 0,000 | 3-9;4-9;<br>4-13 | 0,071 |
|  | Hukuk  | 9                   | 4,1481 | 1,36026 |       |       |                  |       |
|  | Güvenlik (Asker/Polis)                           | 234                 | 4,4551 | 1,17314 |       |       |                  |       |
|  | Sağlık   | 28                  | 3,9821 | 1,15589 |       |       |                  |       |
|  | Bankacılık                                       | 11                  | 3,8485 | 1,22351 |       |       |                  |       |
|  | Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme       | 24                  | 4,2847 | 0,92271 |       |       |                  |       |
|  | Turizm   | 9                   | 4,7593 | 1,12457 |       |       |                  |       |
|  | Üretim / Ar-Ge / Tasarım / Analiz / Test / Proje | 21                  | 4,8175 | 1,13395 |       |       |                  |       |
|  | Eğitim / İnsan Kaynakları                        | 75                  | 4,9422 | 0,93461 |       |       |                  |       |
|  | İnşaat   | 21                  | 4,8571 | 1,21711 |       |       |                  |       |
|  | Maden  | 2                   | 5,3333 | 0,47140 |       |       |                  |       |
|  | Elektrik ve Elektronik                           | 16                  | 4,8958 | 1,14160 |       |       |                  |       |
|  | Diğer  | 47                  | 4,9504 | 0,90950 |       |       |                  |       |
|  | <b>Ototelik Kişilik</b>                          | Bilgi Teknolojileri | 11     | 4,1364  |       |       |                  |       |
| Hukuk  |  | 9                   | 3,6667 | 0,82916 |       |       |                  |       |
| Güvenlik (Asker/Polis)                           |  | 234                 | 4,1624 | 0,79078 |       |       |                  |       |
| Sağlık   |  | 28                  | 3,8661 | 0,90646 |       |       |                  |       |
| Bankacılık                                       |  | 11                  | 3,8409 | 0,58387 |       |       |                  |       |
| Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme       |  | 24                  | 3,8542 | 0,84993 |       |       |                  |       |
| Turizm   |  | 9                   | 4,0556 | 0,86402 |       |       |                  |       |
| Üretim / Ar-Ge / Tasarım / Analiz / Test / Proje |  | 21                  | 4,4167 | 0,70415 |       |       |                  |       |
| Eğitim / İnsan Kaynakları                        |  | 75                  | 4,2867 | 0,58369 |       |       |                  |       |
| İnşaat   |  | 21                  | 4,3929 | 0,93063 |       |       |                  |       |
| Maden  |  | 2                   | 4,6250 | 0,53033 |       |       |                  |       |

|  |                        |    |        |         |  |  |  |  |
|--|------------------------|----|--------|---------|--|--|--|--|
|  | Elektrik ve Elektronik | 16 | 4,3594 | 0,63225 |  |  |  |  |
|  | Diğer                  | 47 | 4,2979 | 0,67695 |  |  |  |  |

Bulgular incelendiğinde algılanan liderlik tarzı ( $F=2,331$ ;  $p=0,007$ ) ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının çalışılan kurum değişkenine göre 0,01 düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Games Howell testi bulgularına göre; hukuk çalışanlarının algılanan liderlik tarzı ortalama puanlarının diğer bütün çalışılan kurumlardaki algılanan liderlik tarzı ortalama puanlarından düşük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılık orta (0,053) etki büyüklüğüne sahiptir.

İşe tutulma ( $F=3,149$ ;  $p=0,000$ ) ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının çalışılan kurum değişkenine göre 0,01 düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Games Howell testi bulgularına göre; bankacılık ve sağlık çalışanlarının işe tutulma ortalama puanlarının diğer bütün çalışılan kurumlardaki işe tutulma ortalama puanlarından düşük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılık orta (0,071) etki büyüklüğüne sahiptir.

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlerden mevcut pozisyon türüne göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 13'te gösterilmektedir.

**Tablo 13. Ölçek Puanlarının Pozisyonlara Göre İncelenmesi**

| Değişkenler                     | Mevcut Pozisyon | N   | $\bar{x}$ | Standart Sapma | t      | sd     | p     |
|---------------------------------|-----------------|-----|-----------|----------------|--------|--------|-------|
| <b>Algılanan Liderlik Tarzı</b> | Beyaz Yaka      | 435 | 3,2974    | 0,8051         | 0,374  | 87,096 | 0,709 |
|                                 | Mavi Yaka       | 73  | 3,2497    | 1,0390         |        |        |       |
| <b>Görev Performansı</b>        | Beyaz Yaka      | 435 | 4,3264    | 0,6252         | 0,957  | 85,254 | 0,341 |
|                                 | Mavi Yaka       | 73  | 4,2260    | 0,8591         |        |        |       |
| <b>İşe Tutulma</b>              | Beyaz Yaka      | 435 | 4,5487    | 1,1276         | -1,128 | 506    | 0,260 |
|                                 | Mavi Yaka       | 73  | 4,7100    | 1,1543         |        |        |       |
| <b>Otelik Kişilik</b>           | Beyaz Yaka      | 435 | 4,1879    | 0,7554         | 1,132  | 506    | 0,258 |
|                                 | Mavi Yaka       | 73  | 4,0788    | 0,8045         |        |        |       |



Bulgular analiz edildiğinde hiçbir ölçek puan ortalamasının mevcut pozisyona göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilip yorumlanması maksadıyla korelasyon analizi yapılması gerekmektedir. Korelasyon analizi ile iki ya da daha fazla değişkenin birbirleriyle olan ilişkileri tespit edilerek bu ilişkilerin yönü ve derecesi ortaya çıkmaktadır. Korelasyon katsayılarının değerleri -1 ile +1 arasında yer alırken, bazı ilişki katsayıları da 0 ile +1 arasında yer almaktadır. Değişkenlerin birbirleri arasında ortaya çıkan ilişkinin kuvveti -1 ve +1'e yaklaşırken artarken, 0'a yaklaştıkça azalmaktadır. Korelasyon katsayısının "0" olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin söz konusu olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının negatif olması iki değişken arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu, pozitif olması ise iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. Pozitif ilişki değişkenlerin karşılıklı olarak artması veya karşılıklı azalması anlamına gelirken negatif ilişki değişkenlerden birinin artarken, diğerinin azalması anlamına gelmektedir.

Aşağıda yer alan bölümde değişkenlerin birbirleri aralarında ortaya çıkan korelasyon katsayılarına yer verilmektedir.

#### **7.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi**

Araştırmada değişkenlerin birbirleri aralarındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi Tablo 14'te gösterilmektedir.

**Tablo 14. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri**

|                                 | <b>Algılanan Liderlik Tarzı</b> | <b>Görev Performansı</b> | <b>İşe Tutulma</b> | <b>Ototelik Kişilik</b> |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|
| <b>Algılanan Liderlik Tarzı</b> | 1                               | 0,334**                  | 0,397**            | 0,376**                 |
| <b>Görev Performansı</b>        | 0,334**                         | 1                        | 0,448**            | 0,446**                 |
| <b>İşe Tutulma</b>              | 0,397**                         | 0,448**                  | 1                  | 0,707**                 |
| <b>Ototelik Kişilik</b>         | 0,376**                         | 0,446**                  | 0,707**            | 1                       |

Değişkenler arasındaki katsayılar incelendiğinde %99 güven düzeyinde anlamlı ( $p < 0,01$ ) olan ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler; algılanan liderlik tarzı ile görev performansı arasında pozitif yönde ve zayıf (0,334) seviyede, algılanan liderlik tarzı ile işe tutulma arasında pozitif yönde ve zayıf (0,397) yönde, algılanan liderlik tarzı ile ototelik kişilik arasında pozitif yönde ve zayıf (0,376) yönde, görev performansı ile işe tutulma arasında pozitif yönde ve zayıf (0,448) yönde, görev performansı ile ototelik kişilik arasında pozitif yönde ve zayıf (0,446) yönde, işe tutulma ile ototelik kişilik arasında pozitif yönde ve orta (0,707) düzeyde güçlü ilişki olarak meydana çıkmaktadır.

Araştırmada gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizine göre her bir değişkenin birbiriyle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yapılan bu korelasyon analizi değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini açıklamaya dair fikir vermiş olsa da bu bulgular çalışmanın hipotezlerinin kesin sonuçları için yeterli görülmemektedir. Bu sebeple hipotezleri test etmek maksadıyla çalışmanın sonraki bölümünde regresyon analizi yapılacaktır.

## 7.5. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Regresyon analizindeki ulaşılmak istenen temel hedef; bağımlı değişken ve bağımsız değişken veya değişkenler arasında meydana gelen ilişkiyi matematiksel olarak açıklamaktır. Regresyon analizi, bu ilişkinin hakkında yorumlama yapıp model şeklinde tanımlanmasına olanak sağlayan analiz türüdür. Korelasyon analizinden farklı olarak regresyon analizi değişkenler arasında ortaya çıkan ilişkinin neden-sonuç bakımından anlamlı olup olmadığı hakkında detaylı bilgi vermektedir. Regresyon analizinin başka bir katkısı da kurulan matematiksel denklemlerin sonraki çalışmalara yönelik kestirimlerde bulunulabilmesidir.

Bu bölümde birinci hipotez olan algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinin gücünü belirlemek amacıyla araştırmada elde edilen veriler ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 15. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine ait Basit Regresyon Analizi Bulguları**

| Hipotez 1         | Model                    | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Katsayılar | R     | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F      | t      | p     | Anlamlılık |
|-------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------|------------------------|-------|----------------|----------------------------|--------|--------|-------|------------|
|                   |                          | $\beta$                          | Std. Hata | Beta                   |       |                |                            |        |        |       |            |
| Sabit Değer       |                          | 3,446                            | 0,112     |                        |       |                |                            |        | 30,701 | 0,000 |            |
| Bağımsız Değişken | Algılanan Liderlik Tarzı | 0,263                            | 0,033     | 0,334                  | 0,334 | 0,111          | 0,110                      | 63,353 | 7,959  | 0,000 | Anlamlı    |
| Bağımlı Değişken  | Görev Performansı        |                                  |           |                        |       |                |                            |        |        |       |            |

Tablo 15 incelendiğinde hipotez 1 için regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinin % 11,1'inin (F63,353; p<0,01) anlamlı bir biçimde açıklandığı gözlenmiştir. Regresyon katsayısı incelendiğinde, algılanan liderlik tarzının, görev performansı ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

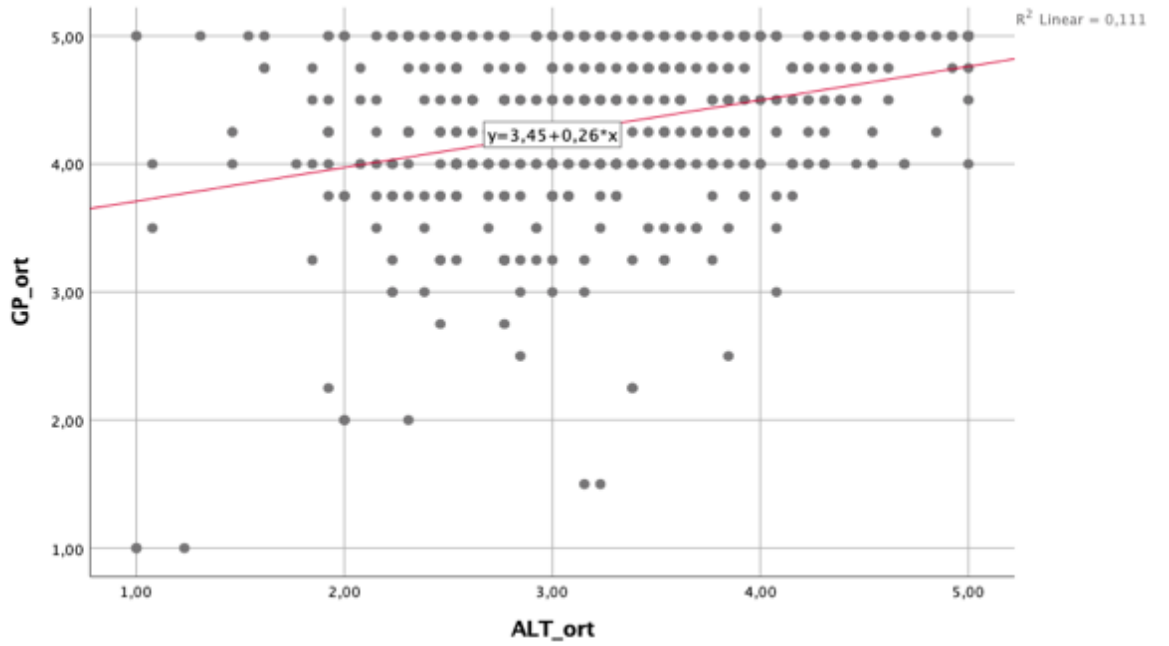
Modelin matematiksel olarak açıklanması ise Şekil 10'da görüldüğü gibi açıklanmaktadır.

$$Y=3,45+0,26X$$

Y: Görev Performansı (Bağımlı Değişken)

X: Algılanan Liderlik Tarzı (Bağımsız Değişken)

Buna göre X'in değeri sıfır iken Y'nin değeri 3,45'tir. Eğer X'in değeri bir birim arttırılırsa Y'nin değeri 0,26 kat etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların algılanan liderlik tarzı arttıkça, görev performansları da artmaktadır.



Şekil 10. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

### 7.6. Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ikinci hipotez olan algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerindeki etkisinin gücünü belirlemek amacıyla araştırmada elde edilen veriler ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 16. Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisine ait Basit Regresyon Analizi Bulguları**

| Hipotez 2         | Model                    | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Katsayılar | R     | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F      | t      | p     | Anlamlılık |
|-------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------|------------------------|-------|----------------|----------------------------|--------|--------|-------|------------|
|                   |                          | β                                | Std. Hata | Beta                   |       |                |                            |        |        |       |            |
| Sabit Değer       |                          | 2,814                            | 0,186     |                        |       |                |                            |        | 15,104 | 0,000 |            |
| Bağımsız Değişken | Algılanan Liderlik Tarzı | 0,534                            | 0,055     | 0,397                  | 0,397 | 0,158          | 0,156                      | 94,889 | 9,741  | 0,000 | Anlamlı    |
| Bağımlı Değişken  | İşe Tutulma              |                                  |           |                        |       |                |                            |        |        |       |            |

Tablo 16 incelendiğinde hipotez 2 için regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerindeki etkisinin % 15,8'inin (F94,889; p<0,01) anlamlı bir biçimde açıklandığı gözlenmiştir. Regresyon katsayısı incelendiğinde, algılanan liderlik tarzının, işe tutulma ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

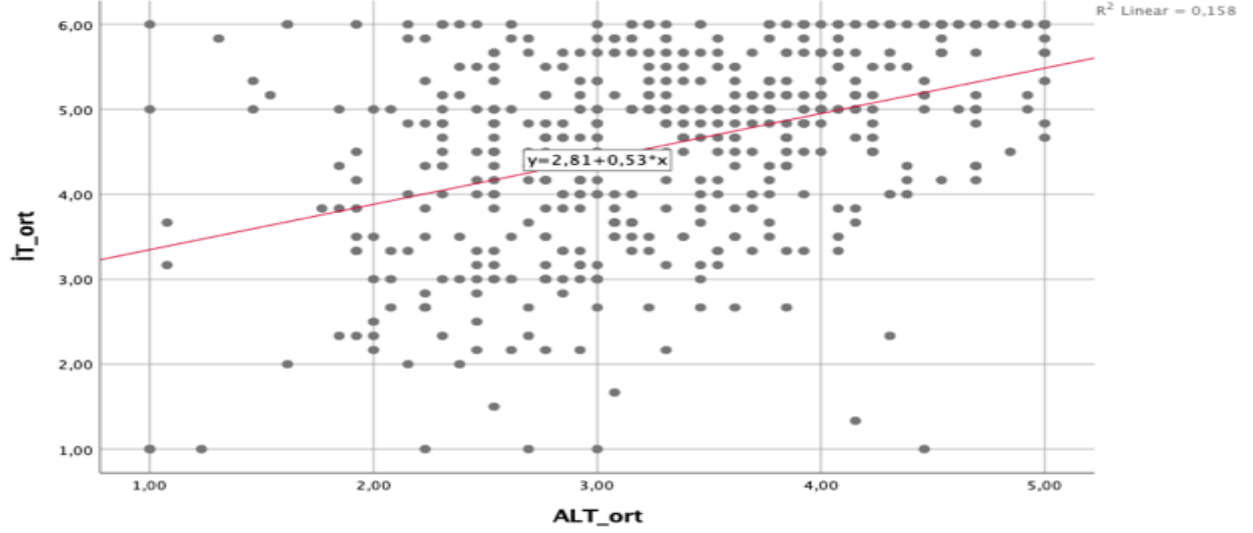
Modelin matematiksel olarak açıklanması ise Şekil 11'de görüldüğü gibi açıklanmaktadır.

$$Y=2,81+0,53X$$

Y: İşe Tutulma (Bağımlı Değişken)

X: Algılanan Liderlik Tarzı (Bağımsız Değişken)

Buna göre X'in değeri sıfır iken Y'nin değeri 2,81'dir. Eğer X'in değeri bir birim arttırılırsa Y'nin değeri 0,53 kat etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların algılanan liderlik tarzı arttıkça, işe tutulmaları da artmaktadır.



**Şekil 11. Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisi**

### 7.7. İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde üçüncü hipotez olan işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinin gücünü belirlemek amacıyla araştırmada elde edilen veriler ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 17. İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisine ait Analiz Bulguları**

| Hipotez 3         | Model             | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Katsayılar | R     | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | t      | p     | Anlamlılık |
|-------------------|-------------------|----------------------------------|-----------|------------------------|-------|----------------|----------------------------|---------|--------|-------|------------|
|                   |                   | $\beta$                          | Std. Hata | Beta                   |       |                |                            |         |        |       |            |
| Sabit Değer       |                   | 3,112                            | 0,110     |                        |       |                |                            |         | 28,336 | 0,000 |            |
| Bağımsız Değişken | İşe Tutulma       | 0,263                            | 0,023     | 0,448                  | 0,448 | 0,200          | 0,199                      | 126,759 | 11,259 | 0,000 | Anlamlı    |
| Bağımlı Değişken  | Görev Performansı |                                  |           |                        |       |                |                            |         |        |       |            |

Tablo 17 incelendiğinde hipotez 3 için regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinin %20'sinin (F126,759; p<0,01) anlamlı

bir biçimde açıklandığı gözlenmiştir. Regresyon katsayısı incelendiğinde, işe tutulmanın görev performansı ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

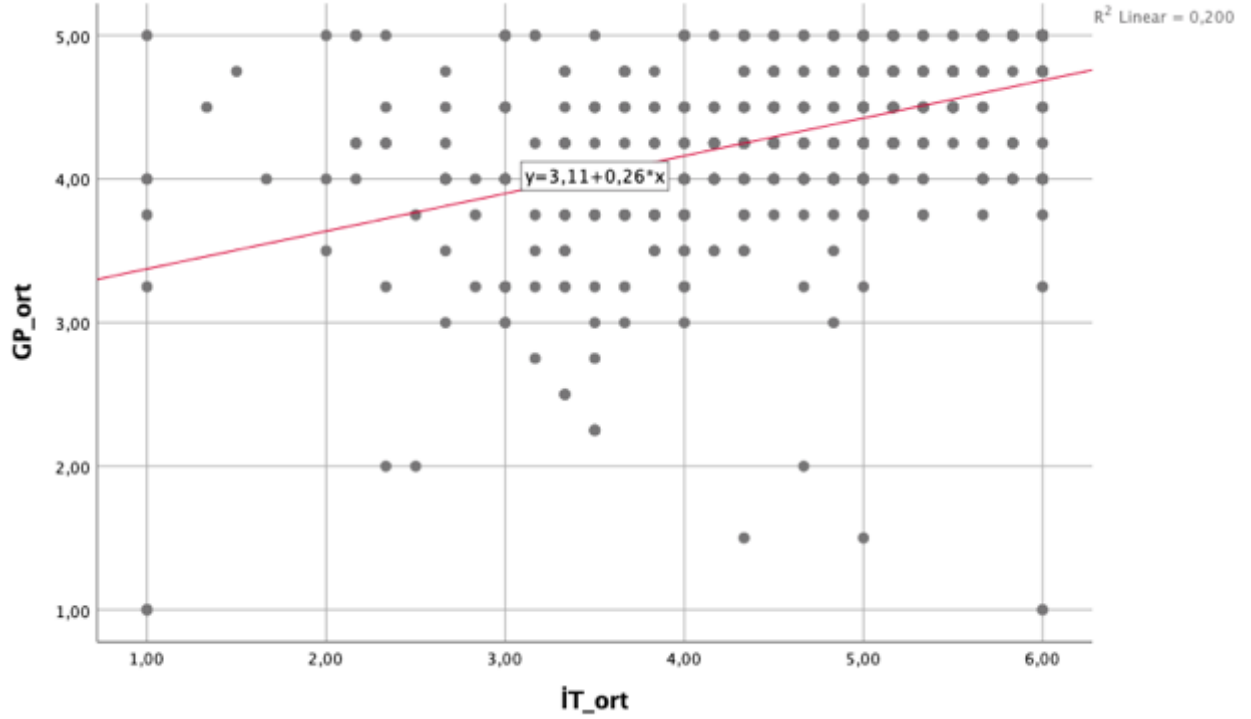
Modelin matematiksel olarak açıklanması ise Şekil 12’de görüldüğü gibi açıklanmaktadır.

$$Y=3,11+ 0,26X$$

Y: Görev Performansı (Bağımlı Değişken)

X: İşe Tutulma (Bağımsız Değişken)

Buna göre X’in değeri sıfır iken Y’nin değeri 3,11’dir. Eğer X’in değeri bir birim arttırılırsa Y’nin değeri 0,26 kat etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların işe tutulmaları arttıkça görev performansları da artmaktadır.



Şekil 12. İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

## 7.8. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracı Role Sahip Olup Olmadığının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında algılanan liderlik tarzının görev performansına etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü incelenmiştir. Aracı değişkenin etkisini ölçmek amacıyla Hayes'in (2016) SPSS programına eklenerek kullanılabilir şekilde geliştirdiği bir makro (PROCESS v4.0) uygulama kullanılmıştır. Programda toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etki puanları ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki aracı etkisi incelenmektedir (Preacher ve Hayes, 2008).

Etki büyüklüğü ise toplam etki puanından doğrudan etki puanını çıkararak elde edilmektedir. Bunun için de bootstrap güven aralığına bakılmalı ve alt ile üst sınıırın sıfırın altında veya üstünde olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008).

H4 hipotezinin geçerliliğinin tespiti için öncelikle incelemenin modeli oluşturulmuştur. Buna göre örnekleme (508); Y bağımlı değişkeni Görev Performansı (GP), X bağımsız değişkeni Algılanan Liderlik Tarzı (ALT), M aracı değişken İşe Tutulma (İT) olarak tanımlanmıştır.

**Tablo 18. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracı Etkisine İlişkin Analiz Bulguları (PROCESS)**

| HİPOTEZ 4  |        |                |           |         |        |          |        |
|--|--------|----------------|-----------|---------|--------|----------|--------|
| Y= GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı)          |        |                |           |         |        |          |        |
| X= ALT (Bağımsız Değişken: Algılanan Liderlik Tarzı) |        |                |           |         |        |          |        |
| M= İT(Aracı Değişken: İşe Tutulma)                   |        |                |           |         |        |          |        |
| Sonuç  | R      | R <sup>2</sup> | MSE       | F       | df1    | df2      | p      |
| İT   | 0,3974 | 0,1579         | 1,0807    | 94,8891 | 1,0000 | 506,0000 | 0,0000 |
| MODEL  |        | Katsayı        | Std. Hata | t       | p      | LLCI     | ULCI   |
| SABİT  |        | 2,8137         | 0,1863    | 15,1037 | 0,0000 | 2,4477   | 3,1797 |
| ALT  |        | 0,5343         | 0,0549    | 9,7411  | 0,0000 | 0,4265   | 0,6421 |
| Sonuç  | R      | R <sup>2</sup> | MSE       | F       | df1    | df2      | p      |
| GP   | 0,4787 | 0,2291         | 0,3411    | 75,0480 | 2,0000 | 505,0000 | 0,0000 |
| MODEL  |        | Katsayı        | Std. Hata | t       | p      | LLCI     | ULCI   |



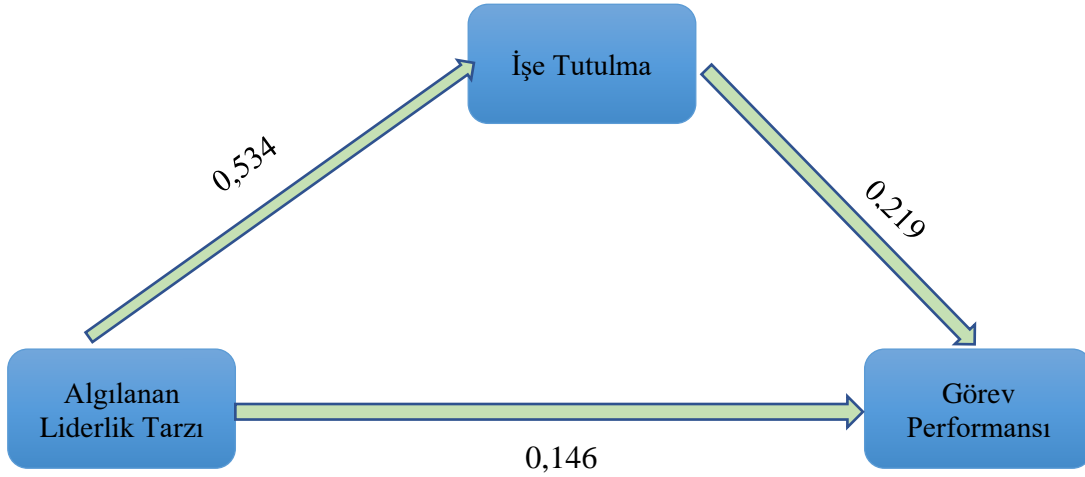
|              |         |                  |         |         |          |          |        |
|--------------|---------|------------------|---------|---------|----------|----------|--------|
| SABİT        | 2,8289  | 0,1261           | 22,4427 | 0,0000  | 2,5813   | 3,0766   |        |
| ALT          | 0,1458  | 0,0336           | 4,3431  | 0,0000  | 0,0799   | 0,2118   |        |
| İT           | 0,2194  | 0,0250           | 8,7865  | 0,0000  | 0,1704   | 0,2685   |        |
| Sonuç        | R       | R <sup>2</sup>   | MSE     | F       | df1      | df2      | p      |
| GP           | 0,3336  | 0,1113           | 0,3924  | 63,3529 | 1,0000   | 506,0000 | 0,0000 |
| Model        | Katsayı | Std. Hata        | t       | p       | LLCI     | ULCI     |        |
| Sabit        | 3,4463  | 0,1123           | 30,7013 | 0,0000  | 3,2258   | 3,6669   |        |
| ALT          | 0,2631  | 0,0331           | 7,9595  | 0,0000  | 0,1981   | 0,3280   |        |
| ETKİ         | Etki    | Std. Hata        | t       | p       | LLCI     | ULCI     |        |
| Toplam Etki  | 0,2630  | 0,0331           | 9,9595  | 0,0000  | 0,1981   | 0,3280   |        |
| Direkt Etki  | 0,1458  | 0,0336           | 4,3431  | 0,0000  | 0,0799   | 0,2118   |        |
| ETKİ         | Etki    | BootStd.<br>Hata |         |         | BootLLCI | BootULCI |        |
| Dolaylı Etki | 0,1172  | 0,0236           |         |         | 0,0750   | 0,1672   |        |

İşe tutulmanın aracılık etkisi araştırılmadan öncelikle oluşturulan modelin anlamlılığı test edilmiş ve p değerinin ( $p < 0,05$ ) incelenmesiyle modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 18’de bulunan modelin anlamlılığı incelendiğinde algılanan liderlik tarzı (ALT) görev performansı (GP) ilişkisinde %95 güven düzeyinde p değerinin 0,000 ve 0,05’ten küçük olması sebebiyle modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde işe tutulma (İT) görev performansı (GP) ilişkisinde %95 güven düzeyinde p değerinin 0,000 ve 0,05’ten küçük olması sebebiyle modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan liderlik tarzı (ALT) işe tutulma (İT) ilişkisinde %95 güven düzeyinde p değerinin 0,000 ve 0,05’ten küçük olması sebebiyle model anlamlıdır.

Bunun yanında Tablo 18’de yer alan modelin anlamlılığının analizi için ULCI (Üst Seviye Güven Aralığı) değeri ile LLCI (Alt Seviye Güven Aralığı) ve BootLLCI ile BootULCI değeri arasında 0 (sıfır) değerinin yer almaması gerekliliğinden modelin anlamlılığı desteklenmektedir.

Aracılık modeli anlamlılık bakımından incelenmesinin ardından aracılık etkisi ve bu etkilerin dereceleri hesaplanarak Tablo 18’ de görüldüğü gibi direkt etkide bağımsız değişken olan algılanan liderlik tarzının bağımlı değişken olan görev performansına etki katsayısı

0,146'dır. Toplam etkide ise bağımlı değişken olan görev performansı ile bağımsız değişken olan algılanan liderlik tarzı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın katsayısı 0,263'tür. Dolaylı etkide ise bu katsayı 0,117'dir. Şekil 13' te de görüldüğü üzere modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamasında direkt etki yer aldığı için bu modelde kısmi aracı etkinin varlığından söz etmek mümkündür. Bu sebeple algılanan liderlik tarzı ile görev performansı arasında işe tutulmanın aracı etkisi olduğunu ileri süren Hipotez 4 (algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı rolü vardır) kısmen desteklenmiştir. Bu anlamda algılanan liderlik tarzının görev performansına olan etkisinde işe tutulmanın kısmi aracı etkisi vardır.



**Şekil 13. İşe Tutulmanın Aracı Etkisi**

Bütün bu incelemeler sonucunda, algılanan liderlik tarzı yüksek olan çalışanların görev performanslarının da yüksek olduğu ve işe tutulmanın da bu ilişkiyi olumlu yönde etkilemesini model üzerinden anlamaktayız. Diğer bir ifade ile algılanan liderlik tarzının tek başına görev performansını aynı yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, ayrıca işe tutulmanın aracı etkisi olduğunda bu etkinin arttığından bahsetmek mümkündür.

## 7.9. Ototelik Kişiliğin, Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular

Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolüyle ilgili PROCESS v4.0 programının yardımıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin bulgularına ait değerler Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19. Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Ototelik Kişiliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Analiz Bulguları (PROCESS)**

| HİPOTEZ 5  |         |                      |         |         |          |          |        |
|--|---------|----------------------|---------|---------|----------|----------|--------|
| Y= GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı)          |         |                      |         |         |          |          |        |
| X= ALT (Bağımsız Değişken: Algılanan Liderlik Tarzı) |         |                      |         |         |          |          |        |
| W= OK (Düzenleyici Değişken: Ototelik Kişilik)       |         |                      |         |         |          |          |        |
| Sonuç  | R       | R <sup>2</sup>       | MSE     | F       | df1      | df2      | p      |
| GP   | 0,4810  | 0,2314               | 0,3407  | 50,5741 | 3,0000   | 504,0000 | 0,0000 |
| MODEL  | Katsayı | Std. Hata            | t       | p       | LLCI     | ULCI     |        |
| SABİT  | 2,3795  | 0,4365               | 5,4518  | 0,0000  | 1,5220   | 3,2370   |        |
| ALT  | 0,1781  | 0,1468               | 1,2135  | 0,2255  | -0,1102  | 0,4665   |        |
| OK   | 0,3429  | 0,1432               | 3,3236  | 0,0010  | 0,1402   | 0,5456   |        |
| Int-1  | -0,0060 | 0,0332               | -0,1813 | 0,8562  | -0,0713  | 0,0592   |        |
| Int-1= ALT x OK                                      |         | R <sup>2</sup> -chng | F       | df1     | df2      | p        |        |
| Int-1  |         | 0,0001               | 0,0329  | 1,0000  | 504,0000 | 0,8562   |        |

PROCESS programında yapılan analiz sonuçlarını değerlendirmek için öncelikle tabloda yer alan İnt-1 (Algılanan liderlik tarzı X Ototelik kişilik) satırı incelenmektedir. Düzenleyici etkiden bahsedebilmek için bu satırda yer alan p değerinin ( $p < 0,05$ ) anlamlı olması gerekir. Ayrıca daha önce de belirtildiği üzere LLCI değeri ile ULCI değerinin arasında 0 (sıfır) değeri yer almamalıdır (MacKinnon ve Fairchild, 2009; Lockwood ve Williams, 2004). P değerinin ( $p = 0,856 > 0,05$ ) anlamlı bir etkisinin olmaması ve ULCI (0,0592) ile LLCI değeri (-0,0713) değerlerinin arasında 0 (sıfır) değerinin yer alması sebebiyle düzenleyici etkinin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda algılanan liderlik tarzı ile görev performansı arasında ototelik kişiliğin düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren Hipotez 5 (algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır) desteklenmemiştir.

Hipotezin test edilmesinde ulaşılan sonuç algılanan liderlik tarzının görev performansına etkisinde ototelik kişiliğin kuramsal çerçeve bölümünde açıklandığı şekilde bir düzenleyici etken olabileceği öngörüsünü doğrulamamıştır.

### 7.10. Ototelik Kişiliğin, Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular

Algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolüyle ilgili PROCESS v4.0 programının yardımıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin bulgularına ait değerler Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20. Algılanan Liderlik Tarzının İşe Tutulma Üzerindeki Etkisinde Ototelik Kişiliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Analiz Bulguları (PROCESS)**

| HİPOTEZ 6  |        |                |                      |          |        |          |        |
|--|--------|----------------|----------------------|----------|--------|----------|--------|
| Y= İT (Bağımlı Değişken: İşe Tutulma)                |        |                |                      |          |        |          |        |
| X= ALT (Bağımsız Değişken: Algılanan Liderlik Tarzı) |        |                |                      |          |        |          |        |
| W= OK (Düzenleyici Değişken: Ototelik Kişilik)       |        |                |                      |          |        |          |        |
| Sonuç  | R      | R <sup>2</sup> | MSE                  | F        | df1    | df2      | p      |
| İT   | 0,7215 | 0,5206         | 0,6177               | 182,4337 | 3,0000 | 504,0000 | 0,0000 |
| MODEL  |        | Katsayı        | Std. Hata            | t        | p      | LLCI     | ULCI   |
| SABİT  |        | 0,0754         | 0,5877               | 0,1283   | 0,8980 | -1,0792  | 1,2300 |
| ALT  |        | 0,1348         | 0,1976               | 0,6823   | 0,4954 | -0,2534  | 0,5231 |
| OK   |        | 0,9161         | 0,1389               | 6,5955   | 0,0000 | 0,6432   | 1,1890 |
| Int-1  |        | 0,0165         | 0,0447               | 0,3688   | 0,7125 | -0,0714  | 0,1044 |
| Int-1= ALT x OK                                      |        |                | R <sup>2</sup> -chng | F        | df1    | df2      | p      |
| Int-1  |        |                | 0,0001               | 0,1360   | 1,0000 | 504,0000 | 0,7125 |

PROCESS programında yapılan analizin sonuçlarını değerlendirmek için öncelikle tabloda yer alan İnt-1 (Algılanan liderlik tarzı X Ototelik kişilik) satırı incelenmektedir. Düzenleyici etkiden bahsedebilmek için bu satırda yer alan p değerinin ( $p < 0,05$ ) anlamlı olması gerekir. Ayrıca daha önce de belirtildiği üzere LLCI değeri ile ULCI değerinin arasında 0 (sıfır) değeri yer almamalıdır (MacKinnon ve Fairchild, 2009; Lockwood ve Williams, 2004). p değerinin ( $p = 0,712 > 0,05$ ) anlamlı bir etkisinin olmaması ve ULCI (0,1044) ile LLCI değeri (-0,0714) değerlerinin arasında 0 (sıfır) değerinin yer alması sebebiyle düzenleyici etkinin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda algılanan liderlik tarzı ile işe tutulma arasında ototelik kişiliğin düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren Hipotez 6 (algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır) desteklenmemiştir.

Hipotezin test edilmesinde ulaşılan sonuç algılanan liderlik tarzının işe tutulma etkisinde ototelik kişiliğin kuramsal çerçeve bölümünde açıklandığı şekilde bir düzenleyici etken olabileceği öngörüsünü doğrulamamıştır.

### **7.11. Ototelik Kişiliğin, İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular**

İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolüyle ilgili PROCESS v4.0 programının yardımıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin bulgularına ait değerler Tablo 21' de verilmiştir.

**Tablo 21. İşe Tutulmanın Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Ototelik Kişiliğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Analiz Bulguları (PROCESS)**

| HİPOTEZ 7                                      |                      |                |           |          |         |          |        |
|--|----------------------|----------------|-----------|----------|---------|----------|--------|
| Y= GP (Bağımlı Değişken: Görev Performansı)    |                      |                |           |          |         |          |        |
| X= İT (Bağımsız Değişken: İşe Tutulma)         |                      |                |           |          |         |          |        |
| W= OK (Düzenleyici Değişken: Ototelik Kişilik) |                      |                |           |          |         |          |        |
| Sonuç  | R                    | R <sup>2</sup> | MSE       | F        | df1     | df2      | p      |
| GP   | 0,4894               | 0,2395         | 0,3371    | 52,9059  | 3,0000  | 504,0000 | 0,0000 |
| MODEL  | Katsayı              | Std. Hata      | t         | p        | LLCI    | ULCI     |        |
| SABİT  | 3,2814               | 0,3580         | 9,1670    | 0,0000   | 2,5781  | 3,9847   |        |
| İT   | -0,0212              | 0,0984         | -0,2152   | 0,8297   | -0,2145 | 0,1721   |        |
| OK   | 0,0688               | 0,0960         | 0,7168    | 0,4738   | -0,1198 | 0,2574   |        |
| Int-1  | 0,0427               | 0,0226         | 1,8917    | 0,0591   | -0,0016 | 0,0870   |        |
| Int-1= İT x OK                                 | R <sup>2</sup> -chng | F              | df1       | df2      | p       |          |        |
| Int-1  | 0,0054               | 3,5787         | 1,0000    | 504,0000 | 0,0591  |          |        |
|  | OK                   | Etki           | Std. Hata | t        | p       | LLCI     | ULCI   |
| Durumsal Etki                                  | 3,5000               | 0,1282         | 0,0351    | 3,6508   | 0,0003  | 0,0592   | 0,1973 |
|  | 4,2500               | 0,1603         | 0,0324    | 4,9513   | 0,0000  | 0,0967   | 0,2239 |
|  | 5,0000               | 0,1923         | 0,0379    | 5,0771   | 0,0000  | 0,1179   | 0,2667 |

PROCESS programında yapılan analizin sonuçlarını değerlendirmek için öncelikle tabloda yer alan İnt-1 (İşe tutulma X Ototelik kişilik) satırı incelenmektedir. Düzenleyici etkiden bahsedebilmek için bu satırda yer alan p değerinin ( $p < 0,05$ ) anlamlı olması gerekir. Ayrıca daha önce de belirtildiği üzere LLCI değeri ile ULCI değerinin arasında 0 (sıfır) değeri yer almamalıdır (MacKinnon ve Fairchild, 2009; Lockwood ve Williams, 2004). p değerinin ( $p = 0,0591 > 0,05$ ) anlamlı bir etkisinin olmaması ve ULCI (0,0870) ile LLCI değeri (-0,0016) değerlerinin arasında 0 (sıfır) değerinin yer alması sebebiyle düzenleyici etkinin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda işe tutulma ile görev performansı arasında ototelik kişiliğin düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren Hipotez 7 (işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır) desteklenmemiştir.

Hipotezin test edilmesinde ulaşılan sonuç işe tutulmanın görev performansı etkisinde ototelik kişiliğin kuramsal çerçeve bölümünde açıklandığı şekilde bir düzenleyici etken olabileceği öngörüsünü doğrulamamıştır.

Araştırmanın sonuç bölümüne kadar olan süreçte çalışmada yer alan değişkenler kuramsal çerçevede incelenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler teorik olarak açıklanmış, elde edilen verilerin analiz sonuçları ve hipotezlerin sınanması sonucu ulaşılan bulgular değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde ise söz konusu bulgulara ilişkin sonuç ve tartışmalar, yazında yer alan çalışmalar kapsamında değerlendirilmiş ve aşağıdaki bölümde ele alınmıştır.

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuç ve öneriler bölümünde araştırma bulguları değerlendirilerek çalışmanın son bölümü tamamlanmıştır. Araştırma hipotezi ve değişkenlerle ilişkiler ve analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırma sorusuna ve araştırmanın amacına göre açıklanmaktadır. Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisiyle birlikte işe tutulmanın aracılık etkisi ve ototelik kişiliğin düzenleyici rolü 508 kişiden elde edilen veriler doğrultusunda test edilmiştir. Ayrıca analizde demografik değişkenler açıklanmakta ve bölümün sonunda elde edilen tüm değerlendirmeler sonrasında yapılacak çalışmalar için çeşitli öneriler sunulmaktadır.

### 8.1. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar

Liderler, çalışanların çalışma ortamlarını ve deneyimlerini şekillendirmede en etkili aktörlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Algılanan liderlik tarzı ile görev performansı ilişkisi son zamanlarda ampirik olarak ilgi görmüş olsa da işe tutulmanın ve ototelik kişiliğin bu ilişkideki rolü ve etkisi hakkında çok az şey bilinmektedir. Mevcut çalışma, algılanan liderlik tarzı ile çalışanların görev performansları arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu ihtiyaca değinmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular değerlendirilerek hipotezler sınanmıştır. Hipotezlerin sonuçları Tablo 22’de gösterilmektedir.



**Tablo 22. Hipotezlerin Sonuçları**

| <b>Hipotezler</b> |  | <b>Sonuç</b>           |
|-------------------|--|------------------------|
| <b>Hipotez 1</b>  | Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.                                  | Desteklenmiştir        |
| <b>Hipotez 2</b>  | Algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerinde anlamlı etkisi vardır.  | Desteklenmiştir        |
| <b>Hipotez 3</b>  | İşe tutulmanın görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.   | Desteklenmiştir        |
| <b>Hipotez 4</b>  | Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.        | Kısmen Desteklenmiştir |
| <b>Hipotez 5</b>  | Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır. | Desteklenmemiştir      |
| <b>Hipotez 6</b>  | Algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır.       | Desteklenmemiştir      |
| <b>Hipotez 7</b>  | İşe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin düzenleyici rolü vardır.              | Desteklenmemiştir      |

Çalışmada elde edilen bulgular ışığında öncelikle algılanan liderlik tarzı, görev performansı, işe tutulma ve ototelik kişilik değişkenlerinin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı cinsiyet, çalışılan sektör, mevcut pozisyon değişkenleri için bağımsız örneklem t-testi; yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan kurum değişkenleri için ANOVA analizi ile gerçekleştirilmiştir. Bu analizler sonucunda ana değişkenlerin sektör türü ve mevcut pozisyon ile farklılaşmadığı ortaya çıkmaktadır. Cinsiyet değişkeni temelinde erkeklerin algılanan liderlik tarzı puan ortalamalarının kadınlardan daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Yaş değişkeni temelinde, 55 yaşından büyük çalışanların görev

performansları ortalama puanları 25-34 yaş aralığındaki çalışanlardan daha büyük olduğu, 55 yaşından büyük çalışanların işe tutulma ortalama puanlarının 25-34 ve 35-44 yaş aralığındaki çalışanlardan daha büyük olduğu, 45-54 yaş aralığındaki çalışanların işe tutulma ortalama puanlarının 25-34 yaş aralığındaki çalışanlardan daha büyük olduğu, aynı zamanda 55 yaşından büyük çalışanların ototelik kişilik ortalama puanlarının 25-34 ve 35-44 yaş aralığındaki çalışanlardan daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Mezuniyet durumları ele alındığında, önlisans mezunu çalışanların görev performansları ortalama puanları lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlardan daha büyük olduğu belirlenmiştir. Çalışma süreleri ele alındığında, 25 yıldan fazla süre çalışan bireylerin işe tutulma ortalama puanları 11-15 yıl arası deneyime sahip olan çalışanlardan daha büyük olduğu belirlenmiştir. Meslek değişkenine göre incelendiğinde, hukuk çalışanlarının algılanan liderlik tarzı ortalama puanlarının diğer bütün çalışılan kurumlardaki algılanan liderlik tarzı ortalama puanlarından düşük olduğu, bankacılık ve sağlık çalışanlarının işe tutulma ortalama puanlarının diğer bütün çalışılan kurumlardaki işe tutulma ortalama puanlarından düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada algılanan liderlik tarzı ölçeği olarak kullandığımız ölçek katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarını ölçmek üzere kullanılan algılanan liderlik tarzı ölçeğidir. Bu ölçekte yer alan katılımcı liderlik tarzı, astların fikirlerine değer verip çalışanların karar alma ve iş performanslarına katkı göstermeye yönelik bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Katılımcı liderlik tarzı, müşterek etki veya ortak karar alma süreci olarak da belirtilmektedir (Miao ve diğer., 2014; Koopman ve Wierdsma, 1998; Somech, 2006). Ölçekte yer alan diğer bir liderlik tarzı ise yönlendirici liderlik tarzı olarak belirtilmektedir. Bu tür liderlik tarzı otokratik bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu tarzı benimseyen lider, bütün yetkileri elinde bulundurarak, çalışanların performanslarını kendi belirlediği standartlar çerçevesinde sürdürmelerini, belirlenen programlar dahilinde çalışmalarını ve verilen görevleri hangi usuller ile başarıya ulaştıracaklarını gösterdiği yol ile sağlamaktadır (Moorhead ve Griffin, 1998). Liderlerin değişik özelliklerinin araştırıldığı çalışmalarda liderlik tarzlarının gerek katılımcı liderlik tarzı gerek yönlendirici liderlik tarzı olsa da görev performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda algılanan liderlik tarzının değeri sıfır iken görev performansının değeri 3,45'tir. Eğer algılanan liderlik tarzının değeri bir birim arttırılırsa görev performansının değeri 0,26 kat etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların algılanan liderlik tarzı arttıkça, görev performansları da artmaktadır. Araştırmalar

sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda literatüre uygun olarak hipotez 1 olarak ele aldığımız, algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir.

Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris (2008), örgütlerin çalışanlarının işe tutulma seviyelerine odaklanarak rekabet avantajı elde edebileceklerini öne sürmektedir. Örgütler bütün çalışanlarından aynı seviyede verim almak yerine çalışanlarının her birinden alabilecekleri maksimum verimi almayı hedeflemektedir. Bireyin işini severek ve isteyerek yapması günümüz koşullarında zorunluluk haline gelmektedir. Bunun için de liderlere büyük görev düşmektedir. Bakker, Albrecht ve Leiter (2011) algılanan liderlik tarzının işe tutulmayı etkileyen merkezi bir bileşen olduğunu çalışmalarında detaylı bir şekilde ele almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda algılanan liderlik tarzının değeri sıfır iken işe tutulmanın değeri 2,81'dir. Eğer algılanan liderlik tarzının değeri bir birim arttırılırsa işe tutulmanın değeri 0,53 kat etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların algılanan liderlik tarzı arttıkça, işe tutulmaları da artmaktadır. Araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda literatüre uygun olarak hipotez 2 olarak ele aldığımız, algılanan liderlik tarzının işe tutulma üzerinde anlamlı etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir.

Kahn (1990: 700) bireylerin duygusal bileşenlerinin aktif hale harekete geçmesi ile istenilen yüksek performans seviyesine ulaşılabilirliğini belirtmektedir. Schaufeli (2002: 74) ve Chhajer (2018: 223) çalışan bireylerin iş rollerini sergilerken fiziksel ve bilişsel bileşenlerin yanında duygusal bileşenlerini işlerine adanmaları ile işe tutulmalarının yüksek performansa ulaştıracağını vurgulamaktadır. Bu bileşenlerin etkileri ele alındığında, örgütler çalışanın işe tutulmasını sağlayarak daha yüksek performans sergilemesi üzerine odaklanmaktadır (Saks, 2006). Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda işe tutulmanın değeri sıfır iken görev performansının değeri 3,11'dir. Eğer işe tutulmanın değeri bir birim arttırılırsa görev performansının değeri 0,26 kat etkilenmektedir. Bu varsayım kapsamında işe tutulmanın görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, çalışanların işe tutulmaları arttıkça görev performansları da artmaktadır.

Nonaka ve Takeuchi (1995)' ye göre, algılanan liderlik tarzları, çalışanların işe tutulmasını sağlarken, ekip üyelerinin performanslarını artırıcı uygulamalar içermektedir. Çalışanların iş hayatlarında yaptıkları işleri tutkuyla ve severek yapmaları ile ortaya çıkardıkları

yüksek performansın daimî bir hal tarzı olabileceği göz önünde bulundurulmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014). İşe tutulmanın algılanan liderlik tarzı ile görev performansı arasında aracılık rolünü inceleyen hipotez 4, SPSS PROCESS uygulamasıyla elde edilen değerler ile modelin anlamlı olduğu değerlendirildikten sonra etki ve etkilerin dereceleri ele alındığında direkt etkide bağımsız değişken olan algılanan liderlik tarzının bağımlı değişken olan görev performansına etki katsayısı 0,145'tir. Toplam etkide ise bağımlı değişken olan görev performansı ile bağımsız değişken olan algılanan liderlik tarzı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın katsayısı 0,263'tür. Dolaylı etkide ise bu katsayı 0,117'dir. Modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamasında direkt etki gözleendiği için işe tutulmanın modelde kısmi aracılığa sahip olduğundan söz etmek mümkündür. Diğer bir deyişle, algılanan liderlik tarzının sadece kendisinin görev performansını aynı yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bunun yanında işe tutulmanın aracı etkisi olduğunda bu etkinin arttığından bahsetmek mümkündür. Araştırmada elde edilen veriler sonucu ortaya çıkan bulguların değerlendirilmesiyle, kuramsal çerçevede Latham ve arkadaşları (1994), Cotton ve arkadaşları (1988), Huang ve arkadaşları (2010), Kim (2002), Leiter ve Bakker (2010), Winter (2003), González-Romá (2002) tarafından yapılan çalışmalarda açıklanan işe tutulmanın aracılık etkisi dördüncü hipotezle paralellik göstermektedir. Araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda liderlik tarzlarının gerek katılımcı liderlik tarzı gerek yönlendirici liderlik tarzı olsa da çalışanların işe tutulma düzeyini artırarak görev performansı iyileştirmesine katkıda bulunacağı anlaşılmaktadır.

Görgül çalışmadan elde edilen veriler, algılanan liderlik tarzının artmasıyla görev performansını önemli ölçüde arttırmasına neden olacağını göstermiştir. Aynı zamanda çalışanların işe tutulmalarının da algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisini arttıracağı ortaya çıkmıştır.

Ototelik kişiliğe sahip bireylerin kendisinden başka hiçbir sebep olmadan bir aktiviteyi gerçekleştirmek için büyük çaba sarf ederek yüksek performans göstermesi beklenmektedir (Csikszentmihalyi, 2005). Demerouti (2006), Eisenberger, Jones ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan çalışmalar, ototelik kişiliğin görev performansı ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bandura (1982), Csikszentmihalyi, Latta ve Duranso (2017) tarafından yapılan çalışmalarda liderlerinin yönetim şeklini ve algılanan liderlik tarzını benimseyen ototelik kişiliğe sahip bireyler, liderlerinin belirlediği hedefler

doğrultusunda hareket ederken dışsal bir dürtüye ihtiyaç duymadan, optimal deneyim yaşamak adına sadece sürece odaklanarak sonuçlarla ilgilenmemekte ve yaptıkları işlerden haz duyarak yüksek performans göstermektedir. Araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda ototelik kişilerin liderlik tarzlarının gerek katılımcı liderlik tarzı gerek yönlendirici liderlik tarzı olsa da çalışanların performans iyileştirmesine katkıda bulunacağı varsayımından hareketle oluşturulan hipotez 5'te ototelik kişiliğin algılanan liderliğin görev performansı üzerindeki etkisindeki düzenleyicilik rolü test edilmiştir. SPSS PROCESS uygulamasıyla elde edilen değerler doğrultusunda algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin kuramsal çerçevede değinildiğinin aksine düzenleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan liderlik tarzı ile görev performansı arasındaki ilişkide ototelik kişiliğin düzenleyici rolüne dair anlamlı çıkmayan bu ilişki, ototelik kişiliğin temelinde olan özellikler ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Otelik kişiliğin bireylerde ortaya çıkması için meydan okuma durumu ve kişinin yeteneklerinin farkında olarak işin sonucundan ziyade kendisine odaklanması gerekmektedir. Bu nedenle bireyler liderlerinin davranışlarından etkilense de temelde bu iki koşulun sağlanmasının ototelik kişilik için yeterli olduğu söylenebilir.

Kahn (1990), ototelik kişilik ile işe tutulan bireyler arasında bağlantı kurarak ototelik kişiliğin ve işe tutulan kişilerin davranışlarının benzer olduğunu, her ikisinin de bireyleri kendi yönlerini bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak iş rollerine katma derecesiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Akış deneyimi daha kısa süreli, işe tutulmaya oranla daha şiddetli hal içerirken, işe kendini adamanın çok daha yoğun olduğu ve bu adamanın işe tutulan bireylerde akış deneyimi yaşayan bireylerin yaşadığı gibi zirvede ve anlık bir deneyimden öte daha çok durağan ve sürekli bir eylem olduğu belirtilmektedir. Harter (2002), Schaufeli ve Salanova (2005), Christian ve Slaughter (2007) tarafından yapılan çalışmalar doğrultusunda oluşturulan hipotez 6'da ototelik kişiliğin işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisindeki düzenleyicilik rolü test edilmiştir. SPSS PROCESS uygulamasıyla elde edilen değerler doğrultusunda işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin kuramsal çerçevede değinildiğinin aksine düzenleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Otelik kişiliğin işe tutulma (Novak, 1996; Fagerlind, 2013) ve görev performansı (Rheinberg, Engeser 2008; Demerouti, 2006, Demerouti ve Cropanzano, (2010) ile ilişkili

olduğu yapılan araştırmalarla ortaya çıkmaktadır. Bakker ve Bal (2010), işe tutulan çalışanların iyi performans gösterdiğini ve fazladan yol kat etmeye istekli olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede akış deneyimini temel alan ototelik kişiliğin, işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynayacağı düşünülererek oluşturulan hipotez 7 SPSS PROCESS uygulamasıyla elde edilen değerler doğrultusunda test edilmiştir. Hipotezin sınanması ile ortaya çıkan sonuç, çalışanların işe tutulmalarının görev performansı üzerindeki etkisinde ototelik kişiliğin kuramsal çerçevede belirtilen şekilde bir düzenleyici etkisi olabileceği varsayımını doğrulamamıştır. Ototelik kişiliğin işe tutulma ile olan ilişkisinin anlamlı çıkmaması; çalışanın kendisi için sonuçtan çok işin kendisinden duyduğu hazın önemli olduğunu ve yeteneklerine güvenip meydan okuma durumu söz konusu olduğunda, işe tutulma halini çok önemsemediğini göstermektedir.

Korelasyon analizi bulgularında, ototelik kişilik ile diğer ölçekler arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmasına rağmen, regresyon analizleri sonuçları ototelik kişiliğin düzenleyici etkisi ile ilgili hipotezler desteklenmemiştir. Ancak literatür araştırmaları ototelik kişiliğin görev performansını ve işe tutulmayı olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediğini belirtmektedir.

Mevcut çalışmada, algılanan liderlik tarzı ile görev performansı ilişkisi işe tutulma değişkeninin aracılık, ototelik kişilik değişkeninin düzenleyicilik rolü bağlamında ele alınmıştır. Bu doğrultuda, bu araştırmanın örnekleminde algılanan liderlik tarzı ile görev performansı ilişkisinde işe tutulmanın aracılık rolünün varlığından söz etmek mümkünken ototelik kişiliğin düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada ototelik kişiliğin düzenleyici rolünün olmaması kültürel sebeplerle açıklanabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumumuzda çalışanlar, yapılandırılmamış ve riskli durumlarda rahatsızlık hissetmektedir. Bilginin yetersiz, karmaşıklığın yoğun, değişimlerin hızlı ve tahmin edilemez olduğu ortamlarda çalışanlar kendi kişilik özelliklerini yansıtamayarak etkililikleri kısıtlanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumumuzda çalışanlar hiyerarşik bir yapıda olduklarını benimsemekte, otoritenin etkisinin fazla olduğu merkeziyetçi bir yönetim tarzı ile yönetilmektedir. Çalışanlar, üst yönetimin belirlediği kurallara sıkı sıkıya bağlıdır, kararlara katılmayarak verilen emirleri sorgusuzca yerine getirirler. Çalışmanın katılımcılarının sektörleri incelendiğinde %67,9 katılımcının kamu sektöründe faaliyet gösterdiği ve Türk iş sistemi ve

kamu sektöründe çalışanların ototelik kişiliklerinin etkisiyle değil, daha çok görev tanımlarında belirtilen kurallara uyması beklenmektedir.

Bu sonuç ile ilgili durum literatür tarafından ele alındığında 1,2,3 ve 4'üncü hipotezler yazındaki kuram ve görgül araştırmalar ile paralellik gösterirken 5,6 ve 7'nci hipotezler kuram ve görgül araştırmalar ile paralellik göstermemektedir.

## **8.2. Araştırmanın Yazına Katkısı**

Ulusal ve uluslararası literatürde daha önce yapılan çalışmalarda algılanan liderlik tarzı ve farklı kavramların görev performansı ile olan ilişkileri ayrı ayrı araştırılmış ve değerlendirilmiş olmasına rağmen; algılanan liderlik tarzı, işe tutulma ve ototelik kişilik değişkenlerinin bütünsel bir yaklaşımla görev performansı üzerindeki değişimi ne kadar açıkladığı, bu açıdan da öncelikle algılanan liderlik tarzı, ardından işe tutulma ve ototelik kişilik hiyerarşik regresyon modeline dâhil edilerek modelin açıklama kuvvetini ne düzeyde arttırdığı araştırılarak çalışmanın güçlü yönünü oluşturmakta ve literatürde önemli bir boşluğu doldurduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmanın geniş kapsamı hem doğrudan hem de dolaylı ilişkileri ortaya koyarak, ototelik kişilik ve işe tutulmanın görev performansı üzerindeki etkilerini inceleme fırsatı sağlamıştır. Mevcut çalışmanın bulguları, daha sonraki çalışmalara yer sağlayan geniş bir ön inceleme işlevi görmektedir.

Tüm bunlar ışığında bundan sonraki çalışmalarda yerel yazında görece olarak yeni bir kavram olan ototelik kişilik ve işe tutulma kavramlarının daha sık ele alınması ve etkilerinin derinliğine araştırılması ve görgül çalışmalarda yer verilmesi yazına katkı anlamında umut verici bir gelişme olduğu değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın yazında yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada ele alınan değişkenlerin demografik değişkenler ile ilişkilendirilerek araştırılması kapsamında; yaş, cinsiyet, mevcut pozisyon, çalışma süreleri ve çalışılan sektör gibi demografik değişkenlerin ototelik kişilik ve işe tutulma değişkenleri ile ilişkisini ortaya koyma açısından yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 8.3. Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Ulusal yazında işe tutulma, ototelik kişilik ve görev performansı ilişkisini inceleyen araştırmaların yetersizliği bu konuda daha çok araştırma yapılmasını gerektirmektedir. Ototelik kişilik, örgütsel çalışmalarda yeni araştırılan konulardan biri olsa da algılanan liderlik tarzı, işe tutulma ve görev performansı ile ototelik kişilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma vardır. Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, liderlerin takipçilerinin ototelik kişiliklerini nasıl etkilediğini ve ototelik kişiliğin işe tutulma ve görev performansına etkisini açıklayıcı bilgiler sunmaktadır. Bu araştırmanın ototelik kişilik ile ilgili sonuçları mevcut literatürde yer alan sonuçlarla tutarlı değildir ve bulguları genelleştirmek için daha çeşitli ve daha büyük örnekleme tekrarlanabilir. Bu sebep nedeniyle, çalışanların algıladıkları liderlik tarzları hakkında yaptıkları değerlendirmelerde kültürel özelliklerin ve kültür boyutlarının rolünün ne ölçüde olduğu da ileride yapılacak çalışmalarda araştırılabilir.

Araştırmanın bu dört değişken arasında meydana gelen ilişkiyi aynı anda ele alan ve inceleyen araştırma olması ve bunun da 13 farklı sektörde hizmet gösteren çalışanlar üzerinde yapılması gelecekteki benzer araştırmalara katkı sağlamasının mümkün olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın bulguları hem devlet hem de özel sektör kuruluşlarıyla paylaşılabilir. Bu bulgular, gelecekteki ototelik kişilik araştırmacılarını, liderlerin etkisini ve ototelik kişiliğin bireylerde nasıl meydana geldiğini incelemeye teşvik etmelidir. Bu nedenle, çalışmanın sonuçları ve bağlamı analiz edilerek bulguların spesifik olduğu ve ototelik kişilik kavramı ile diğer değişkenlerin gelecek çalışmalarda ele alınması ile daha farklı ve kapsamlı sonuçlar ortaya koyulabilir.

Gelecekteki çalışmalar, algılanan liderlik tarzı ve görev performansı arasındaki ilişkiyi değiştirebilecek işe tutulma ve ototelik kişilik gibi aracı ve düzenleyici değişkenleri belirlemeye devam etmelidir. Bunun yanında, gelecekteki çalışmalar, algılanan liderlik tarzının yerine liderlerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların işe tutulma ve ototelik kişiliklerine olan etkisini araştırmalıdır. Ayrıca, çevresel ortamda (örneğin okulda veya işte) çalışanların kendiliğinden harekete geçme davranışları, inisiyatif göstermeleri ve performans sonuçlarının takdir edilip edilmediğini veya caydırılıp caydırılmadığını değerlendirmek önemli olacaktır.



#### 8.4. Yöneticiler için Öneriler

Pozitif psikoloji kavramı uzun süredir araştırmacıların ilgi odağında olmasına rağmen işe tutulma ve ototelik kişilik kavramları günümüzde yeni kullanılan ve popülerliğı gün geçtikçe artan kavramlar olarak öne çıkmaktadır. Ancak liderlerin takipçilerinin işe tutulmalarını ve ototelik kişiliklerini etkilemek için neler yapabileceğı hakkında yeterli bilgi yazında mevcut değildir. Ototelik kişilik ve işe tutulma kavramları çalışanların hem işyerindeki çalışma durumuna bağı olduğundan, yöneticilerin ototelik kişilik ve işe tutulma üzerinde önemli bir kontrole sahip olması muhtemeldir.

Türk toplumu, Hofstede'nin kültür boyutları araştırması sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan, toplulukçu ve dışı özelliklere sahip olarak değerlendirilmektedir (Hofstede, 2001). Kişisel hedefleri belirleme ve belirledikleri hedeflere yönelik gösterdikleri çabadan haz duyan ototelik kişiler, kendi yeteneklerini geliştirmeye olanak tanıyan aktiviteleri tercih etmektedirler. Bireysel çabaları ile başarılarından haz duydukları için ototelik kişiler, hayata dair yaşadıkları deneyimlerden mutluluk duymayı, dışsal övgülere, maddi değerli unsurlara veya güç arayışına tercih etmektedir. Gücün liderde toplandığı, çalışan bireylerin lidere ve liderin ortaya koyduğu kurallara bağı kaldığı güç mesafesi yüksek toplumlarda, çalışanların kendiliğinden iş yapma istekleri, yapacakları sonucunda olumsuz değerlendirilme korkusuyla baltalanmaktadır. Bu tür toplumlarda, çalışanlar ototelik kişilik özelliklerini sergileyemeyerek işin kendisinden duyacakları haz yerine sonuçlarına odaklanmaktadır.

Hiyerarşinin üst düzeyde olduğu, bürokrasinin yoğun yaşandığı çalışma koşullarında çalışanların işe tutulma seviyeleri düşük olmaktadır. Bu durum çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Bütün kurumların kendine özgü kuralları vardır ancak bu belirlenen kuralların çalışan bireyleri rahatsız edici unsurlarından kaçınılması gerekmektedir. Bireyler için liderlerinin ulaşılabilir olması hem işe tutulmalarını hem de görev performansını arttıracaktır.

Günümüz koşullarında çoğu kurum çalışanlarını işe almadan önce kişilik testi yapmaktadır. İşe alım sürecinden önce yapılan kişilik testleri ile çalışanların kişilik özellikleri

analiz edilmeli ve kişiler kendi kişilik özelliklerine uygun işlere yerleştirilmelidir. Kendilerine uygun kapasiteli işlerde çalışmaması durumunda, bazı çalışanlar kapasitelerinin çok üzerinde karşılaşacağı işler nedeni ile başarılı olamayacak ve kendilerini yetersiz hissedecek, bazıları ise yeteneklerinin çok altında bir kapasite ile çalışarak sıkılacaktır. Bu kapsamda, ototelik kişilik özellikleri geliştirilmese de ototelik kişiler kendi yeteneklerine uygun işlerde çalışarak hem kendi görev performanslarına hem de kurumun faydasına katkı sağlayabilirler.

İşin kapsamının rutin faaliyetlerden çıkartılarak çeşitlendirilmesi, çalışan bireylerin kişilik özellikleri ve yeteneklerine göre yeniden konumlandırılması çalışanın işe tutulmasını ve ototelik kişiliği arttıracaktır. Bunun için uygun iş tasarımı yöntemlerinden yararlanılabilir. Özellikle, çalışanın iş yapış şeklini belirlerken ve işini icra ederken, kontrol ve karar verme özgürlüğünü ve inisiyatifini elinde bulunma derecesi olarak tanımlanan özerklik kavramının çalışanlara tanınmasıyla çalışanların işe tutulması ve ototelik kişilik özellikleri pozitif anlamda etkilenecek görev performansları üzerinde etki göstermesi amaçlanmalıdır.

Katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzındaki yöneticilerin uyguladıkları metotlar çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yöneticiler, işe tutulmayı ve ototelik kişiliği geliştirmek için yeniliğe, geleceğe, değişime, reforma odaklanan dönüşümsel liderlik tarzını kendi liderlik tarzlarına dahil edebilir. Ayrıca, çalışanların görev performanslarını arttırmak isteyen yöneticiler, iş ortamlarında sinerji oluşumunu sağlayarak bireyde psikolojik fayda algısını yükselterek iş görenin işinden duyduğu hoşnutluğu arttırarak çalışanların çalışma koşulları ile ilgili çözümler bulmaya odaklanabilirler.

Ototelik kişiliğin çalışanlarda ortaya çıkması için eğitim kurumlarında ve organizasyonların içerisinde verilen eğitimlerde, akış yaşamının bireye olumlu özellikler kazandırarak kişinin kendi potansiyelinin üzerinde daha fazla beceri ve yetenek elde edebileceği, ototelik kişiliğe sahip olan bireylerin içsel motivasyonu yüksek, meraklı, işine ve meşgul olacağı faaliyeti daha fazla haz duyarak yapacağı ve yaşamdan daha çok zevk alabilecekleri konularında bilgilendirmeler yapılmalıdır.

Yöneticiler, çalışanların işe tutulmalarını sağlamak için, onların güvenini kazanmalı, çalışanların vereceği kararlarda onları desteklemeli ve onlara özerklik tanımalı, çalışanlar

arasında adil olmalı, astların yeteneklerinin farkına varmasını sağlayarak kendini geliştirme olanakları sağlamalıdır.

## KAYNAKLAR

Adlai-Gail, W. S. (1994). Exploring the autotelic personality. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 55(4-B), 1684.

Ahmad, M., Wasay, E., ve Malik, S. (2012). Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction: Study of Airlines Industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 2-30.

Ahola, E. L. (2018). HR´S Support For The Leaders: Case Study. *International Business* 39 (8): 1-22 s. 9

Agarwal, R., ve Karahanna, E. (2000). Time flies when you’re having fun: Cognitive Absorption and Beliefs about Information Technology Usage. *MIS Quarterly*, 24, 665-694.

Agarwal, R., ve Prasad, J. (1998). A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204-215.

Amabile, T., ve Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Argyris, C. (1955), “Organizational leadership and participative management”, *The Journal of Business*, Vol.28, Iss.1, pp. 1-7.

Armstrong, M. ve Taylor, S., (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th edition. London: Kogan Page.

Aşçı, F. H., Çağlar, E., Eklund, R. C., Altıntaş A., ve Jackson, S. (2007). Durumluk ve Sürekli Optimal Performans Duygu Durum-2 Ölçeklerinin Uyarılama Çalışması. *Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi*, 18 (4), 182-196.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 383–398.

Austin, J. T., Villanova, P., Kane, J. S., ve Bernardin, H. J. (1991). Construct validation of performance measures: Definitional issues, development, and evaluation of indicators. *Research in personnel and human resources management*, 9, 159-235.

Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.

Babcock-Roberson, M. E., ve Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.

Bakker, A. B., ve Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423–440.

Bakker, A. B. (2008). The Work-Related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.

Bakker, A. B., ve Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.

Bakker, A. B., ve Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206

Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*,1(1), 389-411.

Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., ve Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 63–80.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Baron, R. M., ve 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.
- Barrick, M. R., ve Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Barrick, M. R., Parks, L., ve Mount, M. K. (2005). Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745–767.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 3, 19-31.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 1, 112.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers ve R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bates, R. A. (1999). Measuring performance improvement. *Advances in Developing Human Resources*, 1(1), 47-66.
- Baumann, N. (2012). Autotelic Personality. *Advances in Flow Research* (Ed. S. Engeser). Heidelberg, Germany: Springer, 165-186.
- Baumann, N., Lürig, C., ve Engeser, S. (2016). Flow and Enjoyment Beyond Skill-Demand Balance: The Role of Game Pacing Curves and Personality. *Motivation and Emotion*, 40(4), 507-519.

Baumann, N. ve Scheffer, D. (2011). Seeking Flow in the Achievement Domain: The Achievement Flow Motive Behind Flow Experience. *Motivation and Emotion*, 35, 267-284.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., ve Muraven, M. (2018). Ego depletion: Is the active self a limited resource? In *Self-Regulation and Self-Control* (pp. 24-52). Routledge.

Becker, T. E., ve Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327–348.

Befort, N. ve Hatstrup, K. (2003) Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied HRM Research*, 8, 17-32.

Behrman, D. N., ve Perreault, W. D. J. (1982). Measuring performance of industrial persons. *Journal of Business Research*, 10, 355–370.

Bernardin, H. J., ve Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent.

Bernardin J. ve Russell J. (1998) *Human Resource Management: An Experiential Approach*. USA: McGraw- Hill, ISBN: 0 07 115674 7, p 171, 358

Blake, R. R., ve Mouton, J. S. (1964). *The management grid*. Houston, TX: Gulf.

Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., ve Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1246.

Borman, W.C., Motowidlo, S.J. ve Hanser, L.M. (1983). A model of individual performance effectiveness: Thoughts about expanding the criterion space. Paper presented as part of symposium, *Integrated Criterion Measurement for Large Scale Computerized Selection and Classification*, the 91st Annual American Psychological Association Convention. Washington, DC.

Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., ve Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 863–872.

Borman, W. C., ve Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21.

- Borman, W. C., ve Motowildo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Borst RT. (2018). Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model With Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. *Public Personnel Management*, 47(3):287-313.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325.
- Brief, A. P., ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
- Brown, S. P., ve Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358. (IF 4.8)
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper ve Row.
- Cable, D. M., ve Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546–561
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., ve Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398–411.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., ve Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313–333.



Chahal, H., ve Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25.

Chaitanya, S. K., ve Tripathi, N. (2001). Dimensions of Organisational Citizenship Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, 37(2), 217-230.

Chhajer R. (2018) Role of Self-efficacy, Optimism and Job Engagement in Positive Change: Evidence from the Middle East; *Vikalpa* Volume 43, Issue 4, December 2018, Pages 222-235

Chung, J., ve Tan, F. B. (2004). Antecedents of Perceived Playfulness: An Exploratory Study on. User Acceptance of General Information-Searching Websites. *Information ve Management*, 41(7), 869-881.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., ve Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(3), 339-356.

Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Christian, M. S., Garza, A. S., ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. (IF 4.5)

Chu, L. C., ve Lai, C. C. (2011). A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan. *Public Personnel Management*, 40(2), 101-123.

Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral ve Applied Management*, 9(2).

Coleman, V. I., ve Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1), 25-43.

Cook, A. (2008). *Job Satisfaction and Job Performance: Is the Relationship Spurious?* Office of Graduate Studies of Texas AandM University. Texas: Texas A and M University.

Costa, P. T., ve McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359.

Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13. doi:10.1037/0021-9010.84.1.3

Crawford, E. R., LePine, J. A., ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. Washington: Jossey-Bass Publishers.

Csikszentmihalyi, M., ve Csikszentmihalyi, I. (1988). *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge University Press, New York.

Csikszentmihalyi, M., ve LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–830.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper and Row, New York.

Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., ve Nakamura, J. (2005). Flow. In A. J. Elliot ve C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (p. 598–608). Guilford Publications.

Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer, New York.

Csikszentmihalyi, M., Latter, P., ve Duranso, C. W. (2017). *Running Flow: Mental Immersion Techniques for Better Running*. Human Kinetics, Champaign, IL.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

Day, H. I., ve Langevin, R. (1969). Curiosity and intelligence: Two necessary conditions for a high level of creativity. *The Journal of Special Education*, 3(3), 263–268.

Deci, E. L., Connell, J. P., ve Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79–93.

Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266–280.

Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., ve Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment ve Health*, 27, 279–286.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., ve Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276–295.

Demerouti, E., ve Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker (Ed.) ve M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 147–163).

Díaz-Vilela, L. F., Rodríguez, N. D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández- Feraud, E., ve Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any?.

Diener, E., Lucas, R. E., ve Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (p. 463–73). Oxford University Press.

Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.

D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., ve Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991

Dixon, T. M., ve Baumeister, R. F. (1991). Escaping the self: The moderating effect of self-complexity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(4), 363–368.

Dubinsky, A.J. ve Hartley, S.W. (1986). A path-analytic study of a model of salesperson performance. *JAMS* 14, 36–46.

Ducharme, L. J., ve Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223–243.

Duckworth, A., Steen, T. A., ve Seligman, M. E. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annu. Rev. Clin. Psychol.*, 1, 629–651.

Dyne, L. V., Cummings, L. L., ve Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edwards, J. R., ve Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff ve T. A. Judge (Eds.), *The organizational frontiers series. Perspectives on organizational fit* (p. 209–258). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Eisenberg-Berg, N., ve Hand, M. (1979). The relationship of preschoolers' reasoning about prosocial moral conflicts to prosocial behavior. *Child Development*, 50, 356–363.

Eisenberg-Berg, N. (1979). Development of children's prosocial moral judgment. *Developmental Psychology*, 15(2), 128–137.

Engeser, S., ve Rheinberg, F. (2008). Flow, Performance and Moderators of Challenge-Skill Balance. *Motivation and Emotion*, 32, 158-172.

Fagerlind, A.-C., Gustavsson, M., Johansson, G., ve Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 161–170.

Felix B. Tan ve Jacky P.C. Chou (2011). Dimensions of autotelic personality and their effects on perceived playfulness in the context of mobile information and entertainment services.

Ferreira, V. S., ve Humphreys, K. R. (2001). Syntactic influences on lexical and morphological processing in language production. *Journal of Memory and Language*, 44(1), 52–80.

Fernandez, C. P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(5), 524-526. (IF 1.39)

Fiedler, F. E (1967). A contingency model of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1962). Leader attitudes, group climate, and group creativity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 5, 308-318.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-200.

Frankl, V. (1959). *Man's search for meaning*. London: Hodder ve Stoughton.

Fredrickson, B. L., ve Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686.

Frieder, R. E., Wang, G., ve Oh, I.-S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324–333

Fullagar, C. J. ve Kelloway, E. K. (2009). 'Flow' at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595–615

Galbraith, J.R. ve Cummings, L.L. (1967) An empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects Between Instrumentality-Valence, Motivation and Ability, *Organizational Behavior and Human Performance*, 2.

Ghani, J., Supnick, R., ve Rooney, P. (1991). The Experience of Flow in Computer-Mediated and in Face-to-Face Group. In Degross, J., Benbasat, I., DeSanctis, G., ve Beath, C. (Eds.), *Proceedings of the Twelfth International Conference on Information Systems* (pp. 229-238). New York.

Ghiselli, E. E., ve Brown, C. W. (1955). *Personnel and industrial psychology* (2nd ed.). McGraw Hill.

Ghiselli, E. E. (1973). The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, 26(4), 461-476.

Gill, R. (2003). Change management--or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3, 4, 307.

Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. London: SAGE Publications.

Gist, M. E., ve Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183- 219.

Gorgievski, M. J., ve Bakker, A. B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (p. 264–271). Edward Elgar Publishing.

Gottfredson, R. K. ve Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591.

Green, C. ve Heywood, J (2008) Does performance pay increase job satisfaction? *J Economica* 75: 710–728.

Gruman, J. A. ve Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.

Güler, M., Çetin, F. ve Basım, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6 (2), 189-197.

Güler, M., Köksal, O. ve Çetin, F. (2020). Ototelik kişilik, öz-yeterliliğin bireysel performans üzerindeki etkisinde fark yaratır mı? *İzmir İktisat Dergisi*, 35(2). 271-283.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) ve M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 102–117). Psychology Press.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.

Hameed, A. ve Amjad, S. (2009). Impact of office design on employees productivity: a case study of banking organizations of Abbottabad, Pakistan.

Hewitt J. (2007). Ethical Components of Researcher—Researched Relationships in Qualitative Interviewing. *Qualitative Health Research*.17(8):1149-1159.

Hodgetts, R. M. (1999). *Management Theory, Process and Practice*. (Translated by C. Çetin and E. C. Mutlu). Istanbul: Beta Printing Distribution Inc.

Hoffman, D. L., ve Novak T. P. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, 60, 50-68.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In *Handbook of Social Psychology*, ed. C. Lindzey, E. Aronson, 2:485-537. New York: Random. 3rd ed.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* 16(3), 321-339.
- House, R. J., ve Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81-98.
- House, R. J. ve Dessler, G. (1974). The Path Goal Theory of Leadership: Some post hoc and a priori tests, in a J.G. Hunt ve L. L. Larson (eds.), *Contingency approaches to Leadership*, Southern Illinois University Press, Carbondale.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323–352.
- House, R. J. (1976). *A 1976 theory of charismatic leadership*. Toronto: University of Toronto, Faculty of Management Studies.
- House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Howell, J. P., ve Dorfman, P. W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research and practice*. Boston: McGraw-Hill.
- Hu, L., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Huang, H., Yu, Z., Zhang, S., Liang, X., Chen, J., Li, C., Ma, J., ve Jiao, R. (2010). *Drosophila CAF-1 regulates HP1-mediated epigenetic silencing and pericentric heterochromatin stability*.



- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247–268.
- Hunter, J. E. (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisor ratings. *Performance measurement and theory*, 257, 264.
- Islam, T., Khan, S. R., Shafiq, A., ve Ahmad, U. (2012). Leadership, citizenship behaviour, performance and organizational commitment: The mediating role of organizational politics. *World Applied Sciences Journal*, 19(11), 1540-1552.
- Ismail, H. N., Iqbal, A., ve Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506-523.
- Jackson, S. A., ve Eklund, R. C. (2002). Assessing Flow in physical activity: The Flow State Scale-2 and Dispositional Flow Scale-2. *Journal of Sport ve Exercise Psychology*, 24, 133–150.
- Jawahar, I.M. ve Carr, D. (2007), "Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 4, pp. 330-349.
- John, O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (p. 66–100). The Guilford Press.
- Joo, B. K., Jeung, C. W., ve Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371.
- J., Jones, G., (2005). "Understanding and managing organizational behavior", New Jersey: Pearson Prentice Hall.George,
- Kahn, R. L., ve Katz, D. (1952). *Leadership practices in relation to productivity and morale*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.

Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752.

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.

Kashdan, T. B., ve Silvia, P. J. (2009). Curiosity and interest: The benefits of thriving on novelty and challenge. In S. J. Lopez ve C. R. Snyder (Eds.), *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology* (p. 367–374). Oxford University Press.

Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative science quarterly*, 81-103.

Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3, 1061-1064.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., ve Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146–162.

Kernaghan, K. (2011). Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited. *Canadian Public Administration*, 51(1), 1-21.

Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1991) Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.

Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.

Koopman, P. L., ve Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative management. *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology*, 297-324

Kotter, J. P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 73, 59-67.

Koufaris, M. (2002). Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior. *Information Systems Research*, 13(2), 205-23.

Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2003). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.

Larsen, L., Adams, J., Deal, B., Kweon, B.-S., ve Tyler, E. (1998). Plants in the workplace: The effects of plant density on productivity, attitudes, and perceptions. *Environment and Behavior*, 30(3), 261–281.

Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521–532.

Lawler, E. E., ve Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28.

Leiter, M. P., ve Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker (Ed.) ve M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 1–9). Psychology Press.

Leren, J. H. (2016) *Employee engagement and distance*, Unpublished Master Thesis, Norwegian School Of Economics: Bergen.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Lodahl, T.M. ve Kejner, M.M. (1965) *The Definition and Measurement of Job Involvement*. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.

Loewenstein, G. (1994). The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116(1), 75–98.

Luthans, F. (2002) Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.

MacKinnon, D. P., ve Fairchild, A. J. (2009). Current directions in mediation analysis. *Current directions in psychological science*, 18(1), 16-20.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., ve Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128.

Macey, W.H. ve Schneider, B. (2008) The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 4, 241-270.

May, D. R., Gilson, R. L., ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

Miao, Q., Newman, A., ve Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796–2810.

Mitchell, K. E., Levin, A. S., ve Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling ve Development*, 77(2), 115–124.

Moneta, G. B., ve Csikszentmihalyi, M. (1996). The Effect of Perceived Challenges and Skills on the Quality of Subjective Experience. *Journal of Personality*, 64, 274-310.

- Montoya, A. K., ve Hayes, A. F. (2017). Two-condition within-participant statistical mediation analysis: A path-analytic framework. *Psychological Methods*, 22(1), 6–27.
- Moorhead, H. ve Griffin, F. (1998) *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston. Lixivia.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, ve R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (p. 39–53). John Wiley ve Sons Inc.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., ve Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Motowidlo, S. J., ve Scotter, J. R. Van. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Murphy, K. R., ve Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Murphy, K., R. ve Shiarella, A. H. (1997) Implication of the Multidimensional Nature of Job Performance for the Validity of Selection Tests: Multivariate Frameworks for Studying Test Validity", *Personnel Psychology*, 50, 832.
- Nakamura, J., ve Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. *Handbook of positive psychology*, 89–105.
- Nakamura, J., ve Csikszentmihalyi, M. (2005). Engagement in a profession: The case of undergraduate teaching. *Daedalus*, 134(3), 60–67.
- Neumann, R., ve Strack, F. (2000). "Mood contagion": the automatic transfer of mood between persons. *Journal of personality and social psychology*, 79(2), 211.
- Newstrom, J. W., ve Davis, K. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York, NY: McGraw-Hill.

Nielsen, K., ve Cleal, B. (2010). Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 180.

Northcraft, G. B. (1994). A Management Challenge, *Organizational Behaviour*, 3, 241-251.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Northouse, P. G. (2009). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Los Angeles: Sage Publications.

Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W., ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.

Özalp, İ., ve Eren, G. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, X, 1-2.

Perschel, A. (2010). Work-life flow: how individuals, zappos, and other innovative companies achieve high engagement. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(5), 17-30.

Peterson, C., Ruch, W., Beermann, U., Park, N., ve Seligman, M. E. P. (2007). Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 149–156

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

Podsakoff, P., ve Mac Kenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351–363.

Poon, J. (2013). Blended learning: an institutional approach for enhancing students' learning experiences, *Journal of online learning and teaching*, vol. 9, no. 2, pp. 271-288.

Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2008). Contemporary approaches to assessing mediation in communication research. In A. F. Hayes, M. D. Slater, ve L. B. Snyder (Eds.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (pp. 13–54).

Pushpakumar, M. D., ve Athula Wijewickrama, A. K. (2008). Planning and performance of SME organizations: evidence from Japan. In *International Conference on Business and Management Education*, Bangkok, Thailand.

Rich B., LePine J. A., ve Crawford E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Acad. Manag. J.* 53 617–635

Ristow, A., Amos, T., ve Staude, G. (1999). Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in the Administration of Cricket in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 30, a749.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013) *Organisational Behavior*. 15th edition, Pearson, Boston.

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Sagie, A., ve Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37–47.

Salanova, M., Agut, S., ve Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.

Sarah, H. L. (2009). Transformational leadership and “flow”: The mediating effects of psychological climate.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., ve Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee wellbeing? *Applied Psychology An International Review*, 57, 173–203.

Schaufeli, W. B. (2013). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, ve L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (p. 138–153).

Schmidt, F. L., ve Hunter, J. E. (1992). Development of a causal model of processes determining job performance. *Current directions in psychological science*, 1(3), 89-93.

Scott R. Ross, Heidi ve N. Keiser (2014). Autotelic personality through a five-factor lens: Individual differences in flow-propensity

Silverthorne, C. (2001). A Test of the Path-Goal Leadership Theory in Taiwan. *Leadership ve Organization Development Journal* , 22 (4).

Shamir, B., House, R. J., ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594

Smith, E. R., ve Neumann, R. (2005). Emotion Processes Considered from the Perspective of Dual-Process Models. In L. F. Barrett, P. M. Niedenthal, ve P. Winkielman (Eds.), *Emotion and consciousness* (p. 287–311). The Guilford Press.

Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.

Smith, M. B., Koppes Bryan, L., ve Vodanovich, S. J. (2012). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: Incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 174–198.



Sonnentag, S., Volmer, J., ve Spychala, A. (2008). Job Performance. In J. Barling ve C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior Volume One: Micro Approaches* (Vol. 1, pp. 427–447). SAGE Publications Ltd.

Sonnentag, S., ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3–25). Chichester: Wiley.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 4 (15) (2381-2402).

Stogdill, R. M., ve Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.

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

Stogdill, R. M., ve Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Sy, T., Côté, S., ve Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.

Tan, F. ve Chou, J. (2011). Dimensions Of Autotelic Personality and Their Effects On Perceived Playfulness In The Context Of Mobile Information and Entertainment Services. *Australasian Journal of Information Systems*. Volume 17 Number 1.

Testerman MB. (1980). Job enrichment: concepts and consequences. *Industrial Management*, 3:9–11.

- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., ve Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(12), e8528.
- Tremblay, R. E. (2010). Developmental Origins of Disruptive Behaviour Problems: The “Original Sin” Hypothesis, Epigenetics and Their Consequences for Prevention. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 51, 341-367.
- Tripathy, R., Kunwar, P.S., Sano, H., ve Renault, A.D. (2014). Transcriptional regulation of *Drosophila* gonad formation. *Dev. Biol.* 392(2): 193--208.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., ve Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of applied psychology*, 85(4), 525.
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., ve Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217.
- Veitch, J.A., Charles, K.E., Newsham, G.R., Marquardt, C.J.G. ve Geerts, J. (2004) *Workstation Characteristics and Environmental Satisfaction in Open-Plan Offices: COPE Field Findings (NRCC-47629)*. National Research Council, Ottawa.
- Viswesvaran, C., ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vygotsky, L. (1978). Interaction between learning and development. *Readings on the development of children*, 23(3), 34–41.

- Waldersee, R., ve Luthans, F. (1994). The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 83–95.
- Wang, Y. ve Hsieh, H. (2013) Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation. *Human Relations*, 66, 783-802.
- Weiss, H. M., ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of applied psychology*, 79(1), 98.
- Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-614.
- Winston, B. E., ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 6-66.
- Wollard, K. K., ve Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67-70.
- Yuen, C., Zhang, A.A. ve Cheung, W. (2012) Port Competitiveness from the Users' Perspective: An Analysis of Major Container Ports in China and Its Neighboring Countries. *Research in Transportation Economics*, 35, 34-40.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., ve Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership*

Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.

Zhou, J. (2003) When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422

## EKLER

### EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma; Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. H. Nejat BASIM danışmanlığında yürütülmekte olan "Algılanan Liderlik Tarzının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulma ve Ototelik Kişiliğin Rolü" konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma akademik nitelikli olup, çalışmadan elde edilecek bilgiler istatistiksel kurallara göre genelleneceğinden, ankette kimlik bilgisi belirtmeniz istenmemektedir.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Serkan SARI  
Başkent Üniversitesi  
Doktora Öğrencisi

**Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz (×) veya sizden talep edilen bilgileri doldurunuz.**

| <b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler</b> |   |
|---|---|
| <b>Yaşınız</b>                                | .....   |
| <b>Cinsiyetiniz</b>                           | <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek |

|  |   |
|--|---|
| <b>Eğitim Durumunuz</b>                | <input type="checkbox"/> İlkokul/Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans<br><input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora   |
| <b>İşletmedeki Çalışma Süreniz</b>     | .....   |
| <b>Çalıştığınız Sektör</b>             | <input type="checkbox"/> Özel Sektör <input type="checkbox"/> Kamu Sektörü  |
| <b>Çalıştığınız Kurum</b>              | <input type="checkbox"/> Bilgi Teknolojileri <input type="checkbox"/> Finans / Mali İşler / Muhasebe<br><input type="checkbox"/> Hukuk <input type="checkbox"/> Sağlık<br><input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları / Eğitim <input type="checkbox"/> Güvenlik (Asker/Polis)<br><input type="checkbox"/> Lojistik / Bakım – Destek<br><input type="checkbox"/> Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme<br><input type="checkbox"/> Satın Alma / Tedarik<br><input type="checkbox"/> Üretim / Ar-Ge / Tasarım / Analiz / Test / Proje<br><input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz)..... |
| <b>İşletmedeki Mevcut Pozisyonunuz</b> | <input type="checkbox"/> Beyaz yaka (Mühendis, Uzman, İdari, Ofis Çalışanı vb.)<br><input type="checkbox"/> Mavi yaka (İşçi, Teknisyen, Tekniker vb.)   |

|    | Aşağıdaki soruları bir üst amirinizi düşünerek değerlendiriniz. Soruları cevaplarırken olması gereken değil, mevcut durumu göz önünde bulundurunuz.<br><br><b>1-Hiç Katılmıyorum</b><br><b>2-Çoğunlukla Katılmıyorum</b><br><b>3-Bazen Katılıyorum</b><br><b>4-Çoğunlukla Katılıyorum</b><br><b>5-Her Zaman Katılıyorum</b> kutularından birini işaretleyerek belirtiniz. | Hiç Katılmıyorum | Çoğunlukla Katılmıyorum | Bazen Katılıyorum | Çoğunlukla Katılıyorum | Her Zaman Katılıyorum |
|----|---|------------------|-------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|
| 1  | Amirim, bizlerden ne beklediğini açıklar.   | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 2  | Amirim, neyin nasıl yapılması gerektiğini kendi kararlaştırır.  | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 3  | Amirim, astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağlar.   | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 4  | Yapılacak işleri amir (ler)im sıraya koyar.   | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 5  | Başarı standartlarını amir (ler)im belirler ve uygular.   | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 6  | Amirim astların standart kurallara uymalarını sağlar.   | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 7  | Amirim işlerin nasıl yapılması gerektiğini astlarına açıklar.   | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 8  | Amirim görevleri paylaştırırken astların fikirlerini alır.  | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 9  | Amirim astlarına arkadaş gibi davranır.   | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 10 | Amirim astlarından gelen önerileri uygulamaya koyar.  | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 11 | Amirim astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır.   | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 12 | Amirim problemlerle karşılaştığında astlarına danışır.  | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |
| 13 | Amirim karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.   | 1                | 2                       | 3                 | 4                      | 5                     |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 14 | Amirim astlarının önerilerini dikkate alır.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Amirim eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   | Çalıştığınız kurumda performansınız ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi;  | Hiç Katılmıyorum | Çoğunlukla Katılmıyorum | Bazen Katılmıyorum | Çoğunlukla Katılıyorum | Her Zaman Katılıyorum |
|---|--|------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|
|   | <p><b>1- Hiç Katılmıyorum</b><br/> <b>2-Çoğunlukla Katılmıyorum</b><br/> <b>3-Bazen Katılıyorum</b><br/> <b>4-Çoğunlukla Katılıyorum</b><br/> <b>5-Her Zaman Katılıyorum</b> kutularından birini işaretleyerek belirtiniz.</p> |                  |                         |                    |                        |                       |
| 1 | Kendi görevlerimi tam zamanında tamamlarım.  | 1                | 2                       | 3                  | 4                      | 5                     |
| 2 | İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.  | 1                | 2                       | 3                  | 4                      | 5                     |
| 3 | Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.   | 1                | 2                       | 3                  | 4                      | 5                     |
| 4 | Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.  | 1                | 2                       | 3                  | 4                      | 5                     |

|  | Aşağıda yaptığınız işiniz (kurumunuz değil) ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeyi işyerinizde hangi sıklıkla;   | Hemen Hemen Asla | Nadiren | Bazen | Sıkça | Çok Sık | Her zaman |
|--|---|------------------|---------|-------|-------|---------|-----------|
|  | <p><b>1-Hemen Hemen Asla/Yılda birkaç kez ya da daha az</b><br/> <b>2-Nadiren/Ayda bir ya da daha az</b><br/> <b>3-Bazen/Ayda birkaç kez</b><br/> <b>4-Sıkça/Haftada bir</b><br/> <b>5-Çok sık/Haftada birkaç kez</b><br/> <b>6-Her zaman/Her gün</b> kutularından birini işaretleyerek belirtiniz.</p> |                  |         |       |       |         |           |



|   |  |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 | İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | İşime karşı istekli ve hevesliyim.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 | İşim bana çalışma şevki verir.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Çalışırken tamamen işime yoğunlaşır dalar giderim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 | Çalışırken kendimi işime kaptırırım.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

|   | Aşağıdaki ifadeler işinizde (kurumunuzda değil) yaşadığınız süreçlere işaret etmektedir. Lütfen her durumu ne derece yaşadığımızı;                                 | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Sık sık | Her Zaman |
|---|--|--------------|---------|-------|---------|-----------|
|   | <p><b>1-Hiçbir Zaman</b><br/> <b>2-Nadiren</b><br/> <b>3-Bazen</b><br/> <b>4-Sık sık</b><br/> <b>5-Her Zaman</b> kutularından birini işaretleyerek belirtiniz.</p> |              |         |       |         |           |
| 1 | İşimi yapma esnasında bir şeyi bizzat yaşamaktan zevk alırım.  | 1            | 2       | 3     | 4       | 5         |
| 2 | İşimi yapma esnasında performans duygusunu severim ve bu duyguyu yeniden yaşamak isterim.  | 1            | 2       | 3     | 4       | 5         |
| 3 | İşimi yapma esnasında elde ettiğim deneyim/yaşantı bende güzel duygular bırakır.   | 1            | 2       | 3     | 4       | 5         |
| 4 | İşimi yapma esnasında aktivite sırasındaki deneyimler ve yaşantılar fazlası ile faydalıdır.  | 1            | 2       | 3     | 4       | 5         |