T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

EYLEM YÖNELİMLİ VEYA DURUM YÖNELİMLİ ÇALIŞANLARIN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Cansu EROL

Danışman
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

2026

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

EYLEM YÖNELİMLİ VEYA DURUM YÖNELİMLİ ÇALIŞANLARIN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Cansu EROL

Danışman
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR-2026

DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite	**:**	Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü	**:**	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalı	**:**	İşletme Anabilim Dalı
Program	**:**	İşletme Doktora
Adı ve Soyadı	**:**	Cansu Erol
Öğrenci No	**:**	2020800131
Tez Başlığı	**:**	Eylem Yönelimli veya Durum Yönelimli Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve İşe Adanmışlık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma
Savunma Tarihi	**:**	18/05/2026
Danışmanı	**:**	Prof. Dr. Olca Sürgevil Dalkilic

JÜRİ ÜYELERİ

Unvanı Adı Soyadı	**Üniversitesi**	**İmza**
Prof. Dr. Olca Surgevil Dalkilic	Dokuz Eylul Universitesi	
Prof. Dr. Evrlm Mayaturk Akyol	Izmir Katip Celebi Universitesi	
Prof. Dr. Nazli Ayse Ayyildiz Unnu	Ege Universitesi	
Prof. Dr. Burak Capraz	Ege Universitesi	
Prof. Dr. Guler Tozkoparan	Dokuz Eylul Universitesi	

Cansu Erol tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Erhan Demireli
Müdür

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "Eylem Yönelimli veya Durum Yönelimli Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve İşe Adanmışlık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22.04.2026
Cansu EROL

ÖZET

Doktora Tezi

Eylem Yönelimli veya Durum Yönelimli Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve İşe Adanmışlık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Cansu EROL

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı

Çalışanların bireysel özellikleri ile örgütsel ilişkilerinin iş sonuçları üzerindeki etkisi, örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma konusudur. Bu bağlamda, eylem-durum yönelimi, bireylerin hedefe yönelik davranışlarını başlatma ve sürdürme eğilimlerini açıklayan önemli bir kişisel özellik olarak öne çıkmaktadır. Lider-üye etkileşimi, çalışan ile lider arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtan temel bir örgütsel değişkendir. İşe adanmışlık ise, çalışanların işlerine yönelik dinçlik, adanma ve yoğunlaşma düzeylerini ifade etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, eylem-durum yöneliminin işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırma verileri Ege Bölgesi'nde özel sektörde çalışan beyaz yakalılardan anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırma modeli korelasyon, regresyon ve PROCESS Macro aracılık analizi ile test edilmiş, ayrıca SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır.

Bulgular, eylem-durum yöneliminin hem lider-üye etkileşimi hem de işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Aracılık analizi, lider-üye etkileşiminin bu etkide kısmı aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, çalışanların bireysel eğilimlerinin iş sonuçları üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda örgütsel ilişkiler aracılığıyla dolaylı olarak da şekillendiğini göstermektedir. Araştırma, lider-üye

etkileşiminin bireysel özelliklerin işe adanmışlık üzerindeki etkisini açıklayan önemli bir mekanizma olduğunu ortaya koyarak literatüre katkı sunmakta ve yöneticilere çalışanların adanmışlığını artırmada etkileşim temelli süreçlerin önemine dair uygulamaya yönelik çıkarımlar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eylem-durum yönelimi, Lider-üye etkileşimi, İşe adanmışlık

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy (PhD)

A Study on Determining the Levels of Leader–Member Exchange and Work Engagement of Action-Oriented and State-Oriented Employees

Cansu EROL

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Business Program

The impact of employees' individual characteristics and organizational relationships on job outcomes is an important research topic in organizational behavior. In this context, action–state orientation emerges as a significant personal characteristic explaining individuals' tendencies to initiate and sustain goal-directed behaviors. Leader–member exchange represents a key organizational variable reflecting the quality of the relationship between employees and their leaders. Work engagement refers to employees' levels of vigor, dedication, and absorption.

The aim of this study is to examine the effect of action–state orientation on work engagement and to determine the mediating role of leader–member exchange in this effect. Data were collected from white-collar employees in the private sector in the Aegean Region using a survey. The model was tested through correlation and regression analyses, mediation analysis using PROCESS Macro, and structural equation modeling using SmartPLS.

Findings show that action–state orientation has a positive and significant effect on both leader–member exchange and work engagement. Leader–member exchange also has a significant effect on work engagement. Mediation analysis indicates that leader–member exchange plays a partial mediating role in this effect.

These findings indicate that the effect of employees' individual tendencies on job outcomes emerges both directly and indirectly through organizational relationships. The study contributes to the literature by showing that leader–member exchange is an important mechanism explaining the effect of individual characteristics on work engagement and provides practical implications for managers regarding interaction-based processes to enhance engagement.

Keywords: Action-state orientation, Leader-member exchange, Work engagement

EYLEM YÖNELİMLİ VEYA DURUM YÖNELİMLİ ÇALIŞANLARIN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xii
TABLOLAR LİSTESİ xv
ŞEKİLLER LİSTESİ xviii
EK LİSTESİ xix

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
EYLEM-DURUM YÖNELİMİ

1.1. EYLEM-DURUM YÖNELİMİNDE TARİHSEL BAĞLAM 5
1.1.1. Niyet-Davranış Uçurumu: Ahlaki Başarısızlıktan Psikolojik Soruna 5
1.1.2. Psikolojide Klasik Gelenekler 8
1.1.2.1. Ach'ın İrade Psikolojisi 8
1.1.2.2. Lewin'in Alan ve Dinamik Motivasyon Kuramı 10
1.1.3. Modern Psikolojik Yaklaşımlar 12
1.1.3.1. Lewin'in Mirası: Beklenti - Değer Modelleri 13
1.2. EYLEMİN BİLİŞSEL VE MOTİVASYONEL BELİRLEYİCİLERİ 18
1.2.1. Gerekçeli Eylem Kuramı 19
1.2.2. Niyet-Davranış İlişkisi 21
1.2.3. Planlar, Hedefler ve Eylemler 24

1.2.3.1. Planlı Davranış Kuramı 24
1.2.4. Eylemlerin Epistemolojisi 27
1.2.5. Biliş-Davranış İlişkisi: Kendini Tanımlayan Hedefler 30
1.2.6. Öz Tanım (Bildirim) ve Davranış İlişkisi 31
1.2.7. Öz-Düzenleyici Süreçler 33
1.2.7.1. Kuramsal Çerçeve ve Öz-düzenleyici Stratejiler 34
1.3. EYLEM-DURUM YÖNELİMİ (EYLEM KONTROLÜ KURAMI) 39
1.3.1. Eylem ve Durum Yöneliminin Öncülleri 39
1.3.2. Eylem Yönelimi 42
1.3.3. Durum Yönelimi 46
1.3.4. Eylem-Durum Yöneliminin Ölçümü 49
1.3.5. Eylem-Durum Yöneliminin Sosyal Bağlamı 52
1.3.6. Eylem-Durum Yönelimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar 55
1.4. KİŞİLİK SİSTEMLERİ ETKİLEŞİMLERİ KURAMI 62
1.4.1. Kişilik Sistemleri Etkileşimleri Kuramının Dinamikleri 67
1.4.2. Kişilik Sistemleri Etkileşimi Kuramının Pratikte Uygulanması 73

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. LİDERLİK KAVRAMI 78
2.2. LİDERLİK KURAMLARI 79
2.2.1. Büyük Adam Kuramı 80
2.2.2. Özellikler Kuramı 81
2.2.3. Davranışsal Kuram 82
2.2.4. Durumsal ve Koşul Bağımlılık Kuramları 84
2.2.5. Yeni Liderlik Kuramları 86
2.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMI 89
2.3.1. Lider-Üye Etkileşiminin Dayandığı Kuramsal Temeller 92
2.3.1.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı 92
2.3.1.2. Sosyal Kimlik Kuramı 94
2.3.1.3. Rol Kuramı 95

2.3.1.4. Adalet Kuramı 96
2.3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci 98
2.3.2.1. Rol Alma (Role Taking) 99
2.3.2.2. Rol Yapma (Role Making) 100
2.3.2.3. Rol Rutinleşmesi (Role Routinization) 102
2.3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Ölçümü 103
2.3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları 108
2.3.5. LÜE Farklılaşması ve Göreceli LÜE 110
2.3.6. Lider-Üye Etkileşimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi 114
2.3.7. Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Yapılan Çalışmalar ve Etkileri 118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞE ADANMIŞLIK

3.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI 125
3.2. İŞE ADANMIŞLIĞIN ALT BOYUTLARI 130
3.3. İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖLÇÜMÜ 134
3.4. İŞE ADANMIŞLIĞA TEMEL OLUŞTURAN KURAMLAR 138
3.4.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı 138
3.4.2. Öz Belirleme Kuramı 140
3.4.3. Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı 142
3.4.4. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Kuramı 144
3.5. İŞE ADANMIŞLIĞIN NEDENLERİ 150
3.6. İŞE ADANMIŞLIĞIN SONUÇLARI 155
3.7. İŞE ADANMIŞLIK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ 158

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
EYLEM YÖNELİMLİ VEYA DURUM YÖNELİMLİ ÇALIŞANLARIN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 161

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI 162
4.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ 163
4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 166
4.4.1. Araştırmanın Örneklemi 167
4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Toplama Yöntemi 168
4.4.3. Araştırma Verilerinin Analizi 170
4.4.3.1. Verilerin Hazırlanması ve Temizlenmesi 171
4.4.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler 171
4.4.3.3. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri 172
4.4.3.4. Hipotez Testleri 173
4.5. BULGULAR 174
4.5.1. Demografik Özellikler 174
4.5.2. Faktör Analizi 176
4.5.2.1. Eylem Kontrolü Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular 177
4.5.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizi 179
4.5.2.3. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Faktör Analizi 181
4.5.3. Güvenirlik Testlerine İlişkin Bulgular 183
4.5.3.1. Eylem Kontrolü Ölçeğinin Güvenirliği 183
4.5.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Güvenirliği 185
4.5.3.3. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenirliği 186
4.5.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular 187
4.5.4.1. Korelasyon Analizi Bulguları 187
4.5.4.2. Regresyon Analizi Bulguları 195
4.5.4.3. Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular (PROCESS) 207
4.5.4.4. Yapısal Eşitlik Modeli (SmartPLS) Bulguları 208

SONUÇ 215
KAYNAKÇA 223
EK

KISALTMALAR

CWB	Counterproductive Work Behavior
MTL	Motivation to Lead
LÜE	Lider-Üye Etkileşimi
LMX	Leader Member Exchange
OPPA	Organizational Politics in Performance Appraisal
LMX-MDM	Multidimensionality of Leader-Member Exchange
RLMX	Relative Leader Member Exchange
LMXD	Leader Member Exchange Differentiation
VDL	The Vertical Dyad Linkage
IL	Individualized Leadership
RCT	Referent Cognitions Theory
DU	Dyadic Understanding
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
UWES	Utrecht Work Engagement Scale
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
SET	Social Exchange Theory
TMX	Team Member Exchange
SDT	Self Determination Theory
PsyCap	Psychological Capital
POB	Positive Organizational Behavior
JD-R	Job Demands-Resources Theory
EWCS	European Working Conditions Survey
İA	İşe Adanmışlık
EK	Eylem Kontrolü
SEM	Structural Equation Modeling
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ACT	Action Control Theory
MMS	Motivational Maintenance System
ACS	Action Control Scale

AOF	Action Orientation Following Failure
AOD	Action Orientation During Decision-Making
AOP	Action Orientation During Performance
PSI	Personality Systems Interactions Theory
HRIM	Human Resource Information Management
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
OES	Objekterkennungssystem
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PLS	Partial Least Squares
IM	The Intention Memory System
IG	Intentionsgedächtnis
EM	The Extension Memory System
EG	Extensionsgedächtnis
IBC	The Intuitive Behavior Control System
IVS	Intuitive Verhaltenssteuerung
OR	The Object Recognition System
EOS	Evolvement-Oriented Scanning
OMT	Operant Multimotive Test
EMOSCAN	Emotion Scan / Emotional Scanning Tool
LPC	Least Preferred Co-worker
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
İK	İnsan Kaynakları
GWA	Gallup Workplace Audit
SDT	Self-Determination Theory
NWW	New Ways of Working
VIF	Variance Inflation Factor
KFA	Keşfedici Faktör Analizi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio
AVE	Average Variance Extracted
CR	Composite Reliability
SMARTPLS	Smart Partial Least Squares Software

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
IBM	International Business Machines
EK1	Saplanma/Kopma Alt Boyutu
EK2	Tereddüt/Başlama Alt Boyutu
EK3	Yılma/Kararlılık Alt Boyutu
LÜE1	Etki Alt Boyutu
LÜE2	Bağlılık Alt Boyutu
LÜE3	Katkı Alt Boyutu
LÜE4	Mesleki Saygı Alt Boyutu
İA1	Dinçlik Alt Boyutu
İA2	Adama Alt Boyutu
İA3	Yoğunlaşma Alt Boyutu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Durum Odaklı Konuların Özellikleri: Deneysel Bulgular s.48
Tablo 2: Jung (2003) ve Kuhl (2001)'un Kişilik Kuramları ve İş Özellikleri s.63
Tablo 3: PSI Kuramının Düzeyleri ve Sistemleri s.66
Tablo 4: Dört Zihinsel Sistemin Fonksiyonel Profili s.68
Tablo 5: Mikro Fonksiyonlar ve Gelişim Odaklı Değerlendirme Alanları s.74
Tablo 6: İşe Adanmışlık Kavramıyla İlgili Yapıların Çeşitliliği s.128
Tablo 7: İşe Adanmışlığı Artırmak için Aşağıdan Yukarıya Stratejilere Örnekler s.148
Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özellikleri s174
Tablo 9: Eylem Kontrolü Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi sonuçları s.177
Tablo 10: Eylem Kontrolü Ölçeği'nin Faktör Analizi Sonuçları s.178
Tablo 11: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları s.180
Tablo 12: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin Faktör Analizi Sonuçları s.180
Tablo 13:İşe Adanmışlık Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları s.181
Tablo 14: İşe Adanmışlık Ölçeği'nin Faktör Analizi Sonuçları s.182
Tablo 15: Eylem Kontrolü Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Bulguları s.184
Tablo 16: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Bulguları s.185
Tablo 17: İşe Adanmışlık Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Bulguları s.186
Tablo 18: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri s.187
Tablo 19: Eylem Kontrolü, Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Adanmışlık Korelasyon Analizi s.188
Tablo 20: Eylem Kontrolü Alt Boyutları ile Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Adanmışlık Korelasyon Analizi s.189
Tablo 21: Eylem Kontrolü Alt Boyutları ile Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları Korelasyon Analizi s.190

Tablo 22: Eylem Kontrolü Alt Boyutları ile İşe Adanmışlık Alt Boyutları Korelasyon Analizi s.192
Tablo 23: Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile İşe Adanmışlık Alt Boyutları Korelasyon Analizi s.193
Tablo 24: Eylem Kontrolünün Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Regresyon Analizi s.195
Tablo 25: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - LÜE Etki Boyutu Regresyon Analizi s.196
Tablo 26: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - LÜE Bağlılık Boyutu Regresyon Analizi s.197
Tablo 27: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - LÜE Katkı Boyutu Regresyon Analizi s.198
Tablo 28: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - LÜE Mesleki Saygı Boyutu Regresyon Analizi s.199
Tablo 29: Eylem Kontrolünün İşe Adanmışlık Üzerindeki Regresyon Analizi s.200
Tablo 30: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - İA Dinçlik Boyutu Regresyon Analizi s.201
Tablo 31: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - İA Adama Boyutu Regresyon Analizi s.202
Tablo 32: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - İA Yoğunlaşma Boyutu Regresyon Analizi s.203
Tablo 33: Lider-Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Regresyon Analizi s.204
Tablo 34:LÜE Alt Boyutları - İA Dinçlik Boyutu Regresyon Analizi s.204
Tablo 35: LÜE Alt Boyutları - İA Adama Boyutu Regresyon Analizi s.205
Tablo 36: LÜE Alt Boyutları - İA Yoğunlaşma Boyutu Regresyon Analizi s.206
Tablo 37: Eylem Kontrolünün İşe Adanmışlığa Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü s.208
Tablo 38: Ölçüm Modeline Ait Dış Yükler (Outer Loadings) s.210
Tablo 39: Yapı Güvenilirliği ve Yakınsak Geçerlilik Sonuçları s.211
Tablo 40: Ayrım Geçerliliği (HTMT) Sonuçları s.212
Tablo 41: Yapısal Model Sonuçları (Path Coefficients) s.212

Tablo 42: R^2 Değerleri s.213
Tablo 43: Aracılık (Mediation) Analizi Sonuçları s.214

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kuhl'un Üç Faktörlü Kuramı s.17
Şekil 2: Bir Eylem Kontrolü Modelinin Ana Hatları s.35
Şekil 3: Eylem Kontrolü Modeli: Üç Bellek ve Motivasyonel Sürdürme Sistemi s.45
Şekil 4: PSI Kuramının Bilişsel Sistemleri s.71
Şekil 5: Rol Yapmanın Tanımlayıcı Modeli s.99
Şekil 6: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki s.136
Şekil 7: İşe Adanmışlık ve Ekonomik Faaliyet (GSYİH/Kişi) s.137
Şekil 8: İş Talepleri-Kaynakları Modeline Entegre İşe Adanmışlık Yaklaşımları s.147
Şekil 9: Araştırma Modeli s.164
Şekil 10: Aracı Değişken Modeli s.207
Şekil 11: PLS Algoritması Sonuçlarına Göre Yapısal Model s.213

EK LİSTESİ

EK 1: Eylem Kontrolü Kuramı İle Ilgili Kavramlar Sözlüğü

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde çalışan davranışlarının açıklanması, yalnızca bireylerin ne yaptıklarıyla değil, aynı zamanda bu davranışların hangi psikolojik ve sosyal süreçler aracılığı ile ortaya çıktığıyla birlikte ele alınmaktadır. Özellikle rekabetin, belirsizliğin ve performans baskısının arttığı çağdaş çalışma yaşamında, çalışanların işlerine yönelik motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlanma biçimleri, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir belirleyici haline gelmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker ve Demerouti, 2008). Bu çerçevede örgütsel davranış literatürü, bireysel farklılıklar, liderlik süreçleri ve motivasyonel çıktılar arasındaki ilişkileri daha bütüncül biçimde ele almaya yönelmiştir.

Bireysel düzeyde çalışan davranışlarını açıklayan önemli değişkenlerden biri eylem-durum yönelimidir. Kuhl (1981) tarafından geliştirilen öz düzenleme teorisi kapsamında ele alınan eylem-durum yönelimi, bireylerin hedefe yönelik davranışlarını başlatma, sürdürme ve engeller karşısında bu davranışları devam ettirme kapasitesini ifade etmektedir. Eylem yönelimli bireyler, karar alma süreçlerinde daha hızlı hareket edebilmekte, stresli durumlarda duygusal düzenleme becerilerini daha etkin kullanabilmekte ve hedeflerine ulaşma konusunda daha kararlı bir yapı sergilemektedir. Buna karşılık durum yönelimli bireylerin daha fazla ruminatif düşünceye sahip olduğu, karar verme süreçlerinde gecikme yaşadığı ve eyleme geçme konusunda zorlandığı belirtilmektedir. Bu yönüyle eylem-durum yönelimi, bireyin iş ortamındaki performansını ve motivasyonel süreçlerini şekillendiren temel bir psikolojik yapı olarak değerlendirilmektedir.

Bireysel özelliklerin yanı sıra çalışan davranışlarını açıklayan bir diğer önemli kuramsal alan liderlik süreçleridir. Lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange, LMX) kuramı, lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanarak, örgüt içinde farklılaşan ikili ilişkilerin çalışan çıktıları üzerindeki etkilerini açıklamaktadır (Graen, 1976; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu kurama göre liderler, tüm çalışanlarla aynı düzeyde ilişki geliştirmek yerine, bazı çalışanlarla daha yüksek kaliteli ilişkiler kurmakta; bu ilişkiler güven, karşılıklı saygı ve yükümlülük temelleri üzerine inşa edilmektedir. Gerstner ve Day (1997), yüksek kaliteli LÜE'nin iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi birçok olumlu çıktı ile ilişkili

olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle lider-üye etkileşimi, yalnızca bir yönetim aracı değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik deneyimlerini şekillendiren önemli bir sosyal değişim mekanizması olarak kabul edilmektedir.

Çalışanların işlerine yönelik psikolojik bağlanma düzeylerini açıklayan bir diğer önemli yapı işe adanmışlıktır. Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından kavramsallaştırılan işe adanmışlık, bireyin işine yönelik yüksek düzeyde enerji, zihinsel dayanıklılık ve duygusal bağlanma yaşadığı pozitif bir çalışma durumu olarak tanımlanmaktadır. Canlılık (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç boyuttan oluşan bu yapı, çalışanların yalnızca işlerini yapmalarını değil, aynı zamanda işlerine psikolojik olarak derin bir şekilde bağlanmalarını ifade etmektedir. Schaufeli (2017), işe adanmışlığı iş tatmininden farklı olarak daha aktif, enerjik ve proaktif bir motivasyon durumu olarak konumlandırmaktadır.

Mevcut literatür incelendiğinde, eylem-durum yönelimi, lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık kavramlarının çoğunlukla ayrı araştırma hatlarında ele alındığı görülmektedir. Eylem-durum yönelimi daha çok bireysel psikoloji ve öz düzenleme literatüründe (Kuhl, 2000a), lider-üye etkileşimi sosyal değişim ve liderlik literatüründe (Graen ve Uhl-Bien, 1995), işe adanmışlık ise pozitif örgütsel psikoloji alanında (Schaufeli ve Bakker, 2004) incelenmektedir. Ancak bu üç yapıyı aynı model içerisinde bütünleştiren çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle bireysel öz düzenleme kapasitesinin, liderle kurulan ilişkinin kalitesi üzerinden çalışanların motivasyonel durumlarına nasıl yansıdığı konusu literatürde yeterince açıklığa kavuşmamıştır.

Bu noktada önemli bir kuramsal boşluk ortaya çıkmaktadır: bireyin içsel düzenleme kapasitesi (eylem-durum yönelimi) ile sosyal bağlamda gelişen lider-üye ilişkisi birlikte ele alındığında, işe adanmışlık gibi yüksek düzey motivasyonel çıktılar daha kapsamlı biçimde açıklanabilir mi? Bu soru, bireysel ve ilişkisel değişkenlerin bütünleşik bir model içerisinde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Çalışma bu doğrultuda, çalışanların eylem-durum yöneliminin lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin, eylem-durum yönelimi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediği test edilmektedir. Böylece bireysel farklılıkların sosyal

değişim mekanizmaları üzerinden örgütsel motivasyon çıktılarına nasıl dönüştüğü açıklanmaya çalışılmaktadır.

Araştırmanın örneklemini Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem seçimi, özellikle bilgi yoğun işlerde çalışan bireylerin hem lider-üye etkileşimini hem de işe adanmışlık düzeylerini daha net şekilde deneyimlemeleri nedeniyle tercih edilmiştir. Bu kapsamda farklı sektörlerde (üretim, hizmet, perakende vb.) faaliyet gösteren işletmelerden veri toplanarak örneklemin çeşitliliğinin artırılması hedeflenmiştir. Veri toplama sürecinde nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, eylem-durum yönelimi, lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık değişkenlerini ölçmeye yönelik daha önce geçerliği ve güvenirliği test edilmiş ölçeklerden oluşturulmuştur. Katılımcılara anketler çevrim içi platformlar yoluyla ulaştırılmış, gönüllülük esasına dayalı katılım sağlanmıştır. Veri toplama sürecinde anonimlik ve gizlilik ilkelerine dikkat edilerek yanıtlayıcıların samimi ve gerçekçi yanıtlar vermesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi (Structural Equation Modeling - SEM) kapsamında analiz edilmiştir. Bu yöntem, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin aynı model içerisinde test edilmesine olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle ölçüm modelinin geçerlik ve güvenirlik testleri gerçekleştirilmiş; ardından yapısal model aracılığıyla araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bu kapsamda özellikle lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü değerlendirmek amacıyla dolaylı etki analizlerinden yararlanılmıştır.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde eylem-durum yönelimi Kuhl (1981)'un öz düzenleme kuramı çerçevesinde ele alınmakta ve bireysel davranışlar üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. İkinci bölümde lider-üye etkileşimi Graen ve Uhl-Bien (1976)'in sosyal değişim yaklaşımı temelinde incelenmekte ve örgütsel davranış literatüründeki yeri değerlendirilmektedir. Üçüncü bölümde işe adanmışlık Schaufeli ve Bakker (2004)'in pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı kapsamında ele alınmakta ve boyutlarıyla birlikte açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi, analiz süreci ve bulgular sunulmakta; son bölümde ise elde edilen sonuçlar kuramsal literatür ışığında tartışılmaktadır.

Çalışma, bireysel öz düzenleme değişkeni olarak eylem-durum yöneliminin, lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkilerini ve ayrıca lider-üye etkileşiminin bu ilişkideki aracılık rolünü bütüncül bir yapısal model içerisinde test etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırma, eylem-durum yöneliminin yalnızca bireysel bir psikolojik özellik olarak değil, aynı zamanda lider-üye etkileşimi gibi sosyal değişim süreçleri üzerinden örgütsel motivasyonel çıktıları nasıl şekillendirdiğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Çalışma, mevcut literatürde çoğunlukla ayrı ayrı ele alınan bu üç değişkeni (eylem-durum yönelimi, lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık) tek bir yapısal modelde bir araya getirerek, bireysel farklılıklar ile liderlik ilişkileri arasındaki etkileşim mekanizmasını açıklamaya çalışmaktadır. Böylece yalnızca doğrudan etkileri değil, aynı zamanda dolaylı (aracılık) ilişkileri de test ederek, işe adanmışlık oluşum sürecine ilişkin daha kapsamlı ve açıklayıcı bir model sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma, bireysel psikolojik özelliklerin örgütsel ilişkiler aracılığıyla çalışanların motivasyonel durumlarına nasıl dönüştüğünü açıklayarak, hem eylem-durum yönelimi literatürüne hem de lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık çalışmalarına bütüncül ve bütünleştirici bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
EYLEM-DURUM YÖNELİMİ

1.1. EYLEM-DURUM YÖNELİMİNDE TARİHSEL BAĞLAM

Niyet-davranış ilişkilerine ilişkin araştırmaların genellikle ilk sosyal-psikolojik araştırmanın ortaya çıkmaya başladığı 1970'li yıllarda başladığı kabul edilmektedir (Sheeran, 2002). Bununla birlikte, bilim öncesi kavramlardan klasik psikolojik kuramlara kadar, 20. yüzyılın başlarında formüle edilen çok daha eski niyet-davranış ilişkileri kavramları bulunmaktadır. Bu önceki gelenekler, eylem-kuramsal yaklaşım da dâhil olmak üzere, niyet-davranış ilişkilerinin modern bilimsel anlayışını doğrudan ve dolaylı olarak şekillendirmiştir (Koole vd., 2023: 293).

1.1.1. Niyet-Davranış Uçurumu: Ahlaki Başarısızlıktan Psikolojik Soruna

İnsanlar uzun zamandır yapmayı düşündükleri şeyle gerçekte yapmakta oldukları şey arasındaki uyumsuzluğun farkındadır. Aslında bu sorundan farklı zaman ve yerlerdeki felsefi ve dini kaynaklarda bahsedilmektedir. Örneğin, son iki bin yılda en çok okunan ve üzerinde çalışılan Asya felsefi metinlerinden biri olan Konfüçyüs'ün Analects'i, kişinin niyetlerini hayata geçirmenin zorluklarını kabul eden çeşitli pasajlar içerir. Konfüçyüs'e atfedilen bir söz şöyle der: "Doğru olanı görür ve ona göre hareket etmezseniz cesaretiniz yoktur". Böylece Konfüçyüsçü felsefe, kasıtlı eylem kontrolünün doğasında var olan zorlukların farkına varmıştır. Gerçekten de, çeşitli Konfüçyüsçü sözler bu zorlukların üstesinden gelmek için potansiyel stratejiler önermektedir. Bunlardan bazıları; "Hedeflere ulaşılamayacağı açık olduğunda, hedefleri düzenlemeyin, eylem adımlarını düzenleyin" veya "Durmadığın sürece ne kadar yavaş gittiğin önemli değil" şeklinde örneklenebilir (Koole vd., 2023: 293).

Konfüçyüsçülere benzer şekilde, eski Yunanlılar da insanların neden çoğu zaman kendi çıkarları doğrultusunda hareket edemediklerini düşünmüşlerdir. Örneğin, Platon'un (M.Ö. 5.-4. yüzyıl) diyaloğu Protagoras'ta Sokrates, eğer bir kişi A eylemini en iyi eylem planı olarak yargılarsa, o kişinin A'dan başka bir şey yapmasının nasıl

mümkün olabileceğini merak etmektedir. Diğer yandan, Aristoteles (M.Ö. 4. yüzyıl) Nikomakhos Etiği kitabında "akrasia (akrasya/irade zayıflığı)" kavramını ya da kendine hâkim olmamayı tartışmaktadır. Akrasyalı biri neyin doğru olduğunu bilmekte ama yine de tam tersini yapmaktadır. Benzer bir sorun, Yahudi-Hristiyan geleneğinde, "Ne yaptığımı anlamıyorum. Yapmak istediğim şeyi yapmıyorum ama nefret ettiğim şeyi yapıyorum" diye yakınan Apostle Paul (M.S. 1. yüzyıl) tarafından tartışılmıştır (Romalılara Mektup, 7:15, Yeni Uluslararası Versiyon). Paul'un etkisi altında Hristiyanlar, insanların doğası gereği günahkâr oldukları ve dolayısıyla ilahi amaçlarına ulaşamadıkları öğretisini benimsemişlerdir. Bu durum, niyet-davranış farkının teolojik bir versiyonu olarak düşünülebilir. Dolayısıyla, en az iki bin yıl öncesine dayanan tarihi kaynaklardan elde edilen bilgilere göre, hem Doğu'daki hem Batı'daki kültürel çerçeveler, niyet-davranış boşluğunu ve bu boşluğun kapatılmasının arzu edildiğini kabul etmiştir (Koole vd., 2023: 294).

Bu tarihsel metinlerin gösterdiği gibi, niyetler ve davranışlar arasındaki uçurum başlangıçta ahlaki terimlerle düşünülmüştür. Ancak zamanla niyet-davranış farkı giderek daha çok psikolojik bir sorun olarak görülmeye başlanmıştır. Bu tarihsel gelişim, M.S. 17. yüzyılın başlarında yazılan Shakespeare oyunlarının ünlü kahramanı Hamlet'in ikonik kurgusal karakterine de yansımaktadır. Oyunda Hamlet babasının intikamını alma planlarını ertelemekte ve bu da kendisininki de dâhil olmak üzere altı kişinin ölümüne neden olmaktadır. Bununla birlikte Hamlet sadece kararsız biri olarak değil, aynı zamanda sevgi dolu, terbiyeli ve çok sevilen bir genç olarak tasvir edilmektedir. Her ne kadar Hamlet trajik bir şekilde kendi düşüncelerinin tuzağına düşmeye yatkın olsa da, karakteri seyirci için bağ kurulabilir olmaya devam etmektedir. Çünkü Hamlet'in kararlı davranamaması ve dolayısıyla niyet-davranış uçurumuna sahip olması Shakespeare tarafından ahlaka aykırı bir durum olarak değil, Hamlet'in içsel psikolojik çatışmalarının bir sonucu olarak tasvir edilmektedir (Koole vd., 2023: 294-295).

Niyet-davranış arasındaki uçurumu psikolojik bir sorun olarak ele alma eğilimi 19. yüzyılda ilgi görmüştür. Bu gelişmeye katkıda bulunan önemli isimlerden biri, günümüzde genellikle Amerikan psikolojisinin babası olarak görülen filozof William James'tir. James (1890), anıtsal "Psikolojinin İlkeleri" adlı eserinde "Will" başlıklı bir bölüm yazmıştır ve burada şunu gözlemlemiştir: "Soğuk bir sabah, ateşi olmayan bir

odada yataktan kalkmanın ne demek olduğunu ve içimizdeki hayati prensibin bu çileye nasıl karşı çıktığını biliyoruz. Muhtemelen çoğu insan belirli sabahlarda bir saat boyunca kendilerini kararlılığa hazırlayamayarak yatmıştır". Niyet-davranış boşluğu burada, evlerinde merkezi ısıtma bulunmayan 19. yüzyıl okuyucuları için anında fark edilebilecek bir deneyim olan, soğuk bir odada yataktan kalkmanın zorluğu açısından tanımlanmaktadır. Daha da önemlisi, James sıcak yatakta oyalanma arzusunu ahlaki bir kusur ya da karakter zayıflığı olarak kınamamakta bunun yerine, durumu karşıt psikolojik eğilimler arasındaki çatışmadan kaynaklanıyormuş gibi tasvir etmektedir. James, bu noktada iradeyi düşünceye indirgemiştir (Mentalist pozisyon) (Koole vd., 2023: 295).

James (1890), benimsediği bu iç gözlemci yaklaşım ile iradenin işleyişiyle ilgili bilinçli algıları vurgulamıştır. Ona göre iradenin temel başarısı, en gönüllü olduğu zaman, zor bir nesneye katılmak ve onu zihnin önünde tutmaktır. İrade kontrolü ve dikkat mekanizmaları arasında yakın bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. James'in analizi, iradi süreçlerin iki ek yönünü, yani yürürlüğe koymanın zorluğu ve iradenin koruyucu işleviyle ilişkili çabaları vurgulamaktadır. Ayrıca bireysel farklılıklara da dikkat çekmiştir. Bazı insanların sadece eylemler ve kararlar hoşa gittiği ve şüpheyi hafiflettiği için harekete geçme yani karar eğilimi gösterdiğini gözlemlemiştir. Diğerlerinin ise bu eğilimin aksine geri dönülemez olanın korkusu ile karakterize edildiğini düşünmektedir.

Michotte ve Prüm (1910), niyet oluşum sürecini kararsızlığı önleyen çeşitli mekanizmalar tarafından yönetilen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Çalışmalarındaki deneklerin birçoğunun kararlarını beklenti-değer mantığına değil, sadece beklentiyle ilgili bilgilere dayandırdığını bulmuşlardır. Onlara göre bir alternatifin seçilebilmesi için o alternatifin değerinin belirli bir eşiği aşması gerekmektedir. Bu eşik, bazı alternatiflerin değeri tarafından aşılmadığı sürece, nedenlerin tartışılması, yani her bir alternatifin değerinin ve onu gerçekleştirebilme beklentisinin uzun bir detaylandırması devam edecektir. Eğer uzun bir değerlendirmeden sonra alternatiflerin hiçbirinin değeri eşiğe yaklaşmazsa, alternatiflerin öznel değerleri gibi "içsel güdüler" yerini hızla bir karar alınmasını sağlayan "dışsal güdüler"e bırakır. Bu güdü, James (1890)'in "kasıtlı durumun sabırsızlığı" olarak adlandırdığı şeyi ifade eder.

James'in (1890) ve onun gibi diğerlerinin yazıları, niyet-davranış ayrımının psikolojik olarak incelenmesine zemin hazırlamaya yardımcı olmuştur. 19. yüzyılın sonuna gelindiğinde psikoloji alanı bilime dönüşmeye başlamıştır. Entelektüel heyecanın büyük olduğu bu dönemde, niyet-davranış ayrımı ilk nesil psikolojik araştırmacıların dikkatini çeken konulardan biri olmuştur (Koole vd., 2023: 296).

1.1.2. Psikolojide Klasik Gelenekler

19. yüzyılın sonlarında psikolojinin bilimsel bir disiplin olarak yerleştiği ilk ülke Almanya olmuştur. Bunun Almanya'da olması tesadüf değildir. Aydınlanma'nın Alman versiyonu, 18. yüzyıldan bu yana sanat ve felsefede "Innerlichkeit-içe dönüklük (Almanca dilinde)" veya "Inwardness-içe dönüklük (İngilizce dilinde)" değerini, kişinin kendi içsel deneyimlerini düşünmesini ve geliştirmesini idealize eden kültürel bir duruşu teşvik etmişti (Watson, 2010). Bu içe dönüklük, psikolojinin içebakışsal doğasıyla son derece uyumludur. Üstelik Almanya, 19. yüzyılın başlarında Wilhelm von Humboldt tarafından modern üniversitenin icat edildiği yer olarak bilimsel faaliyetlerin önemli bir merkezi haline gelmiştir. Bu birleşik kültürel ivme, Wilhelm Wundt'un (1832-1920) ilk psikolojik laboratuvarını 1879'da Leipzig'de kurmasına olanak sağlamıştır. Bu olay psikolojinin ampirik bir bilim haline geldiği tarihsel bir an olarak kabul edilmektedir (Koole vd., 2023: 297).

1.1.2.1. Ach'ın İrade Psikolojisi

Wundt, deneysel yöntemin yalnızca düşünceler arasındaki ilişkiler gibi temel psikolojik süreçleri incelemek için uygun olduğuna inanıyordu (Hatfield, 2020). Ancak Wundt'un Würzburg Okulu'ndaki çağdaşları deneysel yöntemi kavramsal düşünce ve yaratıcı problem çözme gibi daha yüksek psikolojik işlevleri incelemek için uyarlamışlardır (Hackert ve Weger, 2018). Würzburg Okulu'nun en başarılı deneycileri arasında Narziss Ach (1871-1946) vardı. Ach, Würzburg Okulu'ndaki meslektaşları gibi, deneylerinde iç gözlem yöntemlerini nesnel ölçümlerle (örneğin; tepki süreleri) birleştirmiştir. Başlıca araştırma konusu, Ach tarafından niyetlerin

eyleme dönüştürülmesine izin veren psikolojik süreçler olarak tanımlanan "the problem of the will-irade sorunu"ydu (Ach, 1905).

Ach (1910a) niyeti, belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik içsel bir taahhüt olarak anlamıştır; bu, modern kavramlarla yakından örtüşen bir kavramdır (Fishbein ve Ajzen, 2011). Ancak Ach (1910a) için sadece bir niyet oluşturmak, onun hayata geçmesini sağlamak için yeterli değildi. Bir kişi zorluklarla karşılaştığında, irade süreci onun bir niyeti eyleme dönüştürmek için gereken ek çabaları harekete geçirmesine olanak tanıyordu. Ach buna "the law of difficulty-zorluk yasası" adını verdi. Ach (1935)'in zorluk kavramı, eylemin nihai olarak gerçekleştirilmesini zorlaştıran faktörlerden ziyade, öncelikle amaçlanan eylemi gerçekleştirme girişiminin başlatılmasını ve sürdürülmesini zorlaştıran faktörlere atıfta bulunmaktadır. Ach (1910a), deneylerinden, niyetin kolayca hayata geçirilebilecek daha spesifik terimlerle ifade edildiği ölçüde iradenin daha etkili bir şekilde işlediği sonucuna vardı. Ach bu ilkeye "the law of specific determination-özel belirleme yasası" adını verdi.

Ach (1910b), gözlemlenen bir eylemin "iradenin birincil eylemi" olarak adlandırdığı şey tarafından aracılık edilip edilmediğine karar vermek için bir dizi kriter geliştirmek için büyük çaba sarf etmiştir. Bu kriterlerden dördünü "iradenin fenomenolojik yönleri" olarak adlandırmıştır çünkü bunlar deneklerinin iç gözlem protokollerinden ortaya çıkarılmıştır. Ach'in en önemlileri olarak gördüğü bu kriterlerden ilk ikisi, bugün niyeti temsil eden bellek yapısını tanımlayan bir önerme ağının çeşitli düğümleri açısından tanımlanabilir. İradenin dört fenomenolojik yönü Ach (1910b)'a göre aşağıdaki başlıklarda açıklanmaktadır.

1. Nesnel An (The Objective Moment): Amaçlanan faaliyetin gerçekleştirilmesi için gerekli koşulu (yani bağlamı) tanımlayan ilişkisel fikir ile amaçlanan faaliyeti ifade eder.

2. Benlikle İlgili An (The Ego-Related Moment): Benliğin hâlihazırda niyetin hayata geçirilmesine adanmış olduğu deneyimini ifade eder. Bir niyetin ego ile ilgili anı, irade ile ilişkili dikkat seçiciliğinin motivasyonel temelidir. Alternatif eylem eğilimlerini destekleyen bilgiler göz ardı edilir, böylece mevcut niyet, müdahale eden motivasyon kaynaklarına karşı korunmuş olur.

3. Durumla İlgili An (The State-Related Moment): Mevcut niyetin bilişsel temsilinin güçlendirilmesini sağlayan bir bilinç daralması gerçekleştirmek için gereken çabanın farkındalığı ile karakterize edilir.

4. Öznel An (The Subjective Moment-Moments of The Will): İradenin birincil eylemine eşlik eden vücudun çeşitli bölgelerindeki gerilim hissine atıfta bulunan özel bir irade anıdır. Bu hislerin yoğunluğu çok hızlı bir şekilde artabilir ve bu eylemin ani ve dürtüsel doğasına katkıda bulunabilir. Buna irade anları da denebilir.

Ach (1910b), şu anda deneysel psikolojide kullanılan öz değerlendirme yöntemlerinden çok daha sofistike olan ayrıntılı bir iç gözlem yöntemi geliştirmiştir. Günümüzde içebakış verilerini hipotezleri test etmek için kesin kanıtlar olarak kabul etmemek adına geçerli sebepler olsa da (Örnek çalışma; Nisbett ve Wilson, 1977), test edilebilir hipotezler üretmek için sofistike içebakış analizlerinin sezgisel değerini sorgulamak için bir neden bulunmamaktadır. Ach'in (1910a) araştırmaları o dönemin koşulları açısından bakıldığında özellikle metodolojik titizliğiyle ünlü olmuştur. Günümüz standartlarına göre bile, metodolojisinin bazı yönleri (uyaranların dikkatli kontrolü, eğitimli iç gözlem uzmanlarının kullanılması, iç gözlem ile nesnel ölçümler arasındaki karşılaştırma gibi) karmaşık olarak nitelendirilmektedir. Bu detaylı çalışmalarına rağmen Ach (1910a)'in iradeyle ilgili fikirleri meslektaşlarından karışık tepkiler almıştır. Ach'in ilk ve en şiddetli eleştirmenleri arasında genç çağdaşı Kurt Lewin (1926) vardı.

1.1.2.2. Lewin'in Alan ve Dinamik Motivasyon Kuramı

Kurt Lewin günümüzde sosyal psikolojinin kurucu babalarından biri olarak bilinmektedir. Bu muhteşem itibar çoğunlukla Lewin ve meslektaşlarının 1930'lu ve 40'lı yıllarda ABD'de yürüttüğü çalışmalara dayanmaktadır (Wheeler, 2008). Ancak bu yıllardan yaklaşık yirmi yıl önce Lewin, Berlin Üniversitesi Psikoloji Enstitüsü'nde adını duyurmaya başlamıştı (Perlina, 2016). Lewin, Ach (1910a)'in bir niyeti hayata geçirmenin kişinin belirli bir eylem planına bağlı kalmasını gerektirdiğini iddia ederken hatalı olduğuna inanıyordu. Lewin, kasıtlı eylem kontrolünün esnek ve bütünsel olduğuna inanıyordu. Lewin'in düşüncesi, psikolojiye bütünsel bir yaklaşımı

vurgulayan 1920'ler ve 1930'ların Gestalt Psikolojisi fikirlerinden etkilenmiştir (Koole vd., 2023: 298).

Lewin (1926)'in "Niyet, İrade ve İhtiyaç-Intention, Will and Need" isimli makalesi; öz-düzenleyici süreçlere yönelik araştırmaların azalmasına katkıda bulunmuştur. Bu makalede Lewin, niyet ve ihtiyaç kavramları arasındaki benzerlikleri vurgulamıştır. Bir niyetin, bir ihtiyaca atfettiği aynı dinamik niteliklere sahip olduğunu vurgulamak için niyeti yarı-ihtiyaç olarak tanımlamıştır. Lewin'e göre, bir ihtiyaç gibi bir niyet de, muhtemelen hedefe ulaşılana kadar devam eden, hedefe yönelik bir gerilim sistemi ile karakterize edilir. Ayrıca bir niyet, tıpkı bir ihtiyacın yaptığı gibi, çevrede hedefe yönelik davranışı yönlendiren değerler yaratır. Lewin, niyet ve ihtiyaç kavramlarını eşitleyerek irade sorununu motivasyon sorununa indirgemiştir. Bu da motivasyon psikologlarının istemli süreçleri neredeyse tamamen göz ardı etmesi ile sonuçlanmıştır (Kuhl, 1983).

Miller vd. (1960), motivasyonel bir eğilimin bir niyet haline geldiğinde kazandığı özel statüyü vurgulayarak bu karışıklıktan uzak durmaya çalışmışlardır. Miller vd. (1960) bir eylem eğiliminin bir niyet statüsü kazanır kazanmaz, çalışma belleğinin özel bir bölümüne aktarıldığını öne sürmüşlerdir. Onlara göre farklı beyin yapıları arasında bilgi aktarımı, muhtemelen mevcut niyeti rakip eylem eğilimlerine karşı koruyan özel bir mekanizmayı harekete geçirmektedir. Miller vd. (1960)'ne göre niyet; icrası hâlihazırda başlamış bir dizi talimattır. Böylece niyet kavramını yeniden tanımlamış, Lewin'in motivasyon (yani ihtiyaç veya değer) ve niyet kavramlarını homojenleştirmesini iptal etmişlerdir.

Lewin (1926, 1936) kasıtlı eylemin, belirli bir zamanda bir kişi üzerinde etkili olduğu nesnel ve öznel etkilerin toplamından kaynaklandığını öne süren büyük bir kişilik kuramı önermiştir (Burnes ve Cooke, 2013; Lindorfer, 2020). Kişinin psikolojik durumu, Lewin'in "yaşam alanı-life space" veya "psikolojik alan-psychological field" adını verdiği metaforik bir manzara olarak temsil edilmektedir. Psikolojik alanın farklı alanları, kişi için farklı olası eylem yollarını temsil eder. Hedefe yönelik eylem, kişinin hedef alanına ulaşmak için psikolojik alanın farklı kısımlarında gezindiği bir hareket süreci olarak tanımlanır. Hareket, kişinin davranışına enerji veren psikolojik gerilimler veya kuvvetler tarafından belirlenir. Bu gerilimler son derece dinamik ve değişkendir; kişinin iç ve dış ortamındaki değişikliklere hassas bir şekilde uyum sağlar. Alan

kuramında kişinin kendisini tek bir eylem planına adaması gerekmez. Bunun yerine kişi hedefler, ihtiyaçlar gibi, psikolojik alanın unsurlarına değerlik (valans/değer) (şeylerin iyi veya kötü olarak değerlendirilmesi) kazandırarak onu esnek bir şekilde işlemektedir (Koole vd., 2023: 299).

Alan kuramının soyut terminolojisi (Lewin, 1926, 1936) doğrudan ampirik araştırmaya uygun değildir. Bu nedenle, Lewin ve öğrencileri alan kuramından hareketle hipotezler türetmişler ve daha sonra bunları tamamlanmış/tamamlanmamış görevlerin hatırlanması, istek düzeyleri, görevler arasında ikame ve öfke/hayal kırıklığı gibi çeşitli konularda test etmişlerdir. Berlin yıllarında Lewin ve ekibi, insanların tamamlanmış ve tamamlanmamış görevlere ilişkin hafızası üzerine ünlü Zeigarnik (1927) deneyleri de dâhil olmak üzere çeşitli psikolojik deneyler gerçekleştirmişlerdir (MacLeod, 2020). Fakat deney çalışması Lewin'in ilgisini sınırlı derecede çektiği için 1930'larda ABD'ye taşındıktan sonra dikkati giderek deneysel araştırmalardan gerçek dünya ortamlarındaki uygulamalı araştırmalara yönelmiştir (Koole vd., 2023: 299).

Eylem Kontrolüne İlişkin Zıt Kavramlar: Bu gelişmeler ışığında bilimsel psikolojinin ilk yılları, kasıtlı eylem kontrolüne ilişkin iki zıt anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ach'a (1910a) göre kasıtlı eylem kontrolü, rakip eylem alternatiflerini engelleyen, seçilmiş bir eylem planına kararlı bir bağlılık olan iradeyi gerektirir. Buna karşılık, Lewin'in alan kuramı (Lewin, 1926, 1936), kasıtlı eylem kontrolünü, kişinin psikolojik alanındaki motivasyon güçlerinin dinamik etkileşiminden ortaya çıkan farklı eylem alternatifleri arasında esnek bir şekilde gezindiği açık fikirli bir süreç olarak görmektedir (Koole vd., 2023: 299).

1.1.3. Modern Psikolojik Yaklaşımlar

İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda ABD, bilimsel araştırmalarda dünyanın önde gelen ülkesi haline gelmiştir. Savaştan hemen sonraki yıllarda psikoloji, karmaşık amaca yönelik davranışların incelenmesine çok az yer bırakan davranışçılığın hâkimiyetinde bir alandır (O'Donohue ve Kitchener, 1998). Ancak 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yeni kuramsal yaklaşımlar, nedensel olarak belirlenmiş bir sistem içerisinde hedefe yönelik davranışın nasıl ortaya çıkabileceğini kavramayı mümkün

kılmıştır (Carver ve Scheier, 1981; Kuhl, 1984; Newell ve Simon, 1972). Bu kuramsal gelişmeler, psikologların kasıtlı eylem kavramını bilimsel determinizmle uzlaştırmasına olanak tanımıştır (Baumeister, 2008; Kuhl ve Quirin, 2011; Roediger III vd., 2008). Bu zamana kadar Ach'ın (1910a) ve Lewin'in (1926,1936) klasik eserleri büyük ölçüde unutulmuştu. Kasıtlı eylem kontrolü böylece bir kez daha akademik psikolojide meşru bir çalışma konusu haline gelmiştir (Koole vd., 2023: 300).

1.1.3.1. Lewin'in Mirası: Beklenti - Değer Modelleri

Lewin'in fikirlerinin özellikle sosyal psikoloji (Wheeler, 2008) ve uygulamalı psikoloji (Burnes ve Cooke, 2013) alanlarında geniş kapsamlı etkileri olmuştur. Alan kuramının orijinal formülasyonuna (Lewin, 1926) artık pek başvurulmasa da kuramın unsurları, motivasyon psikoloğu John W. Atkinson (1923-2003) tarafından beklenti-değer kuramı açısından yeniden yorumlanınca modern psikolojiye aktarılmıştır. Atkinson, Lewin'in psikolojik alanına ait öznel anlamların (veya "değerlerin"), kişinin en üst düzeye çıkarmaya çalıştığı beklenen değer olarak anlaşılabileceğini öne sürmüştür (Atkinson, 1957; Atkinson ve Feather, 1966; Kuhl ve Blankenship, 1979).

Alan kuramının bu beklenti-değer yorumu, hedefe yönelik davranışı, farklı beklenen sonuçlara sahip seçenekler arasında yapılan bir seçim olarak tasvir etmektedir. Sonuç olarak, beklenti-değer geleneği, psikologların irade psikolojisinin merkezinde yer alan kararlı bağlılık ve eylem planlarını göz ardı ederken, akıl ve arzu durumlarını (örneğin, başarısızlık korkusu veya başarı umudu) vurgulamasına yol açmıştır (Ach, 1910a).

Kuhl (1984: 106), eylem kontrol süreçlerinin başarılı odaklı ve çaresizlikle ilgili davranışlar üzerindeki potansiyel etkisini araştırarak çalışmalarına başlamıştır. Bu noktada Atkinson'ın (1957, 1958) başarı motivasyonu kuramı ve Seligman (1975)'ın öğrenilmiş çaresizlik kuramı detaylı şekilde incelenmiştir. Bu iki araştırma geleneği arasında çok az kuramsal örtüşme olmasına rağmen, kullandıkları deneysel paradigmalar oldukça benzerdir. Her iki paradigmanın da ortak noktası, açıklayıcı yapılar olarak motivasyonel kavramlara neredeyse tamamen güvenmeleridir.

Başarı ile ilgili davranışların durumsal ve kişisel belirleyicileri kapsamlı bir şekilde incelenmektedir. Durumsal belirleyiciler arasında, görev zorluğu en kapsamlı şekilde çalışılan değişken olmuştur. Çeşitli başarı motivasyonu modellerine göre, insanların karşı karşıya kaldıkları görevlerin zorluk seviyesi motivasyonlarını iki şekilde etkilemektedir. Görev zorluğu arttıkça, görevi çözebilme beklentisi azalmalı ve beklenen başarının teşviki artmalıdır (Atkinson, 1957; Atkinson ve Feather, 1966; Heckhausen, 1977). Bu ilişki, başarı güdüsünün öznel başarı olasılığının ters bir fonksiyonu olması gerektiği anlamına gelir. Bir görevde başarılı olmak için çaba göstermeye yönelik motivasyonel eğilimin, beklenti ve teşvik faktörlerinin çarpımının pozitif bir fonksiyonu olduğu varsayılır veya bu modelde motivasyonel eğilim orta zorluktaki görevlerde maksimuma ulaşır. Başarı motivasyonunun kişiye bağlı bir belirleyicisi, başarıya ulaşmak için kişisel güdünün gücünü ifade eden bir değişkenle, teşvik-beklenti çarpımını ağırlıklandıran bir faktör eklenerek bu modele entegre edilmiştir. Atkinson (1975) bu modele başarısızlıktan kaçınma güdüsünün gücünü tanımlayan benzer bir değişken dahil etmiştir. Eylem kontrol süreçlerinin potansiyel rolü Atkinson (1975)'un bu orijinal modeli temelinde tartışılmıştır. Bu noktada örneğin ısrarcılık davranışı ele alınmıştır. Başarı odaklı deneklerin kolay bir görevde tekrar tekrar başarısız olduklarında başarısızlık odaklı deneklerden daha uzun süre devam etmeleri beklenmiş ve bu beklenti doğrulanmıştır (Feather, 1961, 1962, 1963). Başarı odaklı davranışta bir görevin tercih edilen zorluk seviyesi yanı sıra sebat (çözülemeyen bir görevdeki deneme sayısı) ve performans (hız ve doğruluk) da diğer ölçütler arasındadır. Ancak belirli koşullar altında sebat ve performanstaki eksiklik motivasyonel bir eksiklikten ziyade eylem kontrolündeki bir eksiklikten kaynaklanabilmektedir (Kuhl, 1984: 109).

Öğrenilmiş çaresizlik kavramını incelemek için yapılan deneyde ise, denekler bir "eğitim" görevinde uzunca süren ve kontrol edilemeyen bir dizi sonuca maruz bırakılırlar. Daha sonra, denekler eğitim görevi ile aynı olmayan bir "test" görevine alınırlar. Bu deneyin sonucunda, eğitim görevinde başarılı olmasına izin verilen veya eğitim görevine maruz bırakılmayan kontrol denekleriyle karşılaştırıldığında performansta bir bozulma meydana gelir (Hiroto, 1974; Hiroto ve Seligman, 1975). Çoğu çalışma bu bozulmanın motivasyonel bir eksiklikten kaynaklandığını söylemektedir (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978; Carver ve Scheier; 1981;

Frankel ve Snyder, 1978; Seligman, 1975; Wortman ve Brehm, 1975). Bu durumda çaresizlik hissi, eğitim görevinden test görevine aktarılmaktadır (Kuhl, 1984: 110). Seligman ve çalışma arkadaşları, bu aktarım durumunun kişisel atıf tarzına bağlı olduğunu savunmaktadır. Ancak Kuhl (1981) bu durumun yalnızca kişisel atıf tarzına değil aynı zamanda eğitim ve test görevleri arasındaki algılanan benzerlik derecesine de bağlı olması gerektiğini savunmaktadır. Aynı zamanda yapılan bir başka deneyde çaresizlik hissinin eğitim görevinden test görevine aktarıldığı hiçbir bulguya rastlanmamıştır (Kuhl ve Weiß, 1983).

Üç faktörlü çaresizlik modeline göre (Kuhl, 1981), motivasyonel çaresizlik etkileri ancak eğitim ve test görevleri yeterince benzer olarak algılanırsa ortaya çıkmaktadır. Bu model, öğrenilmiş çaresizlik olgusunu sadece motivasyonel değil aynı zamanda iradi bir perspektifle açıklamak için tasarlanmıştır. Modelin ortaya koyduğu üç faktör aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

1. **Beklenti Faktörü (Alt kısım – e ve f):** Bireyin görevi başarma olasılığına dair algısıdır. Çeşitli motivasyonel değişkenlerin genelliği üzerine yapılan kapsamlı bir araştırmada, beklenti değişkenleri göreve en özgü değişkenler olarak ele alınmıştır (Kuhl, 1977). Ancak yapılan çaresizlik deneylerinde, tipik olarak kullanılan eğitim ve test görevlerinden çok farklı olarak birbirine hiç benzemeyen görevler seçilmiş olsa dahi denekler kendi yeteneklerine ilişkin kavramları bu görevler arasında genelleştirmemiştir (Kuhl, 1981; Kuhl ve Grosse, 1983, Kuhl ve Wassiljew; 1983; Kuhl ve Weiß, 1983).

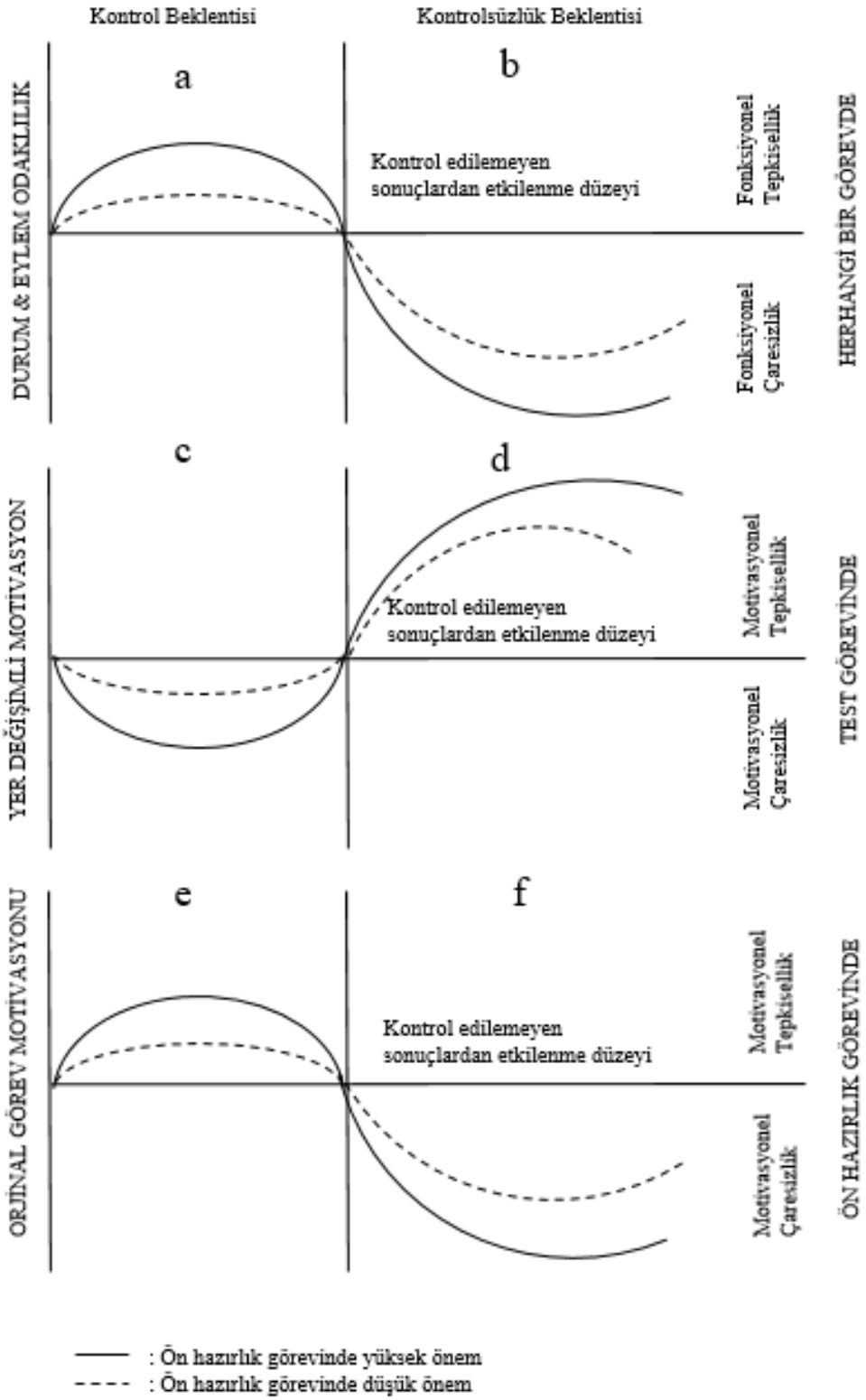
2. **Değer Faktörü (Orta kısım – c ve d):** Görevin birey için ne kadar önemli olduğudur. Başarı motivasyonu araştırmalarının sonucuna baktığımızda, bir görevi çözmeye yönelik önceki girişimler başarısız olduğunda -belirli koşullar altında- başarılı olma motivasyonu artmalıdır (Atkinson, 1958; McClelland vd., 1953; Ovsiankina, 1928). Test görevi eğitim görevinden yeterince farklı olduğunda, denekler test görevini yeteneklerini göstermek için başka bir fırsat olarak görebilirler (Hanusa ve Schulz, 1977; Kuhl, 1981; Miller ve Seligman, 1975; Wortman ve Brehm, 1975)

3. **Eylem-Kontrol Faktörü (Üst kısım – a ve b):** En kritik faktördür. Danker-Brown ve Baucom (1982)'un yaptıkları çalışmada, test görevinde gözlemlenen performans eksikliklerinin derecesi ile başarı beklentisi ve başarısızlık atfı ile ilgili değişkenler arasında güvenilir bir korelasyon bulunamamıştır. Bu noktada başarısızlık

deneyiminden sonra performansları kötüleşen deneklerin, göreve yönelik niyetlerini, görevle ilgili olmayan bilişlerle meşgul olma yönündeki rakip eğilimlere karşı koruyamıyor olabilecekleri ihtimali ortaya çıkmıştır. Bu tür bir eylem-kontrol eksikliği, başarısızlık deneyimiyle ilgili duygu ve bilişlerin sebat etmesinden kaynaklanmaktadır. Kuhl (1984: 112) tam bu noktada kişinin dikkatini tamamen mevcut niyetiyle ilgili bilgilere odaklayamamasını ifade etmek için durum yönelimi terimini önermektedir. Bu yapı, dikkatin eylemle ilgili bilgilerden ziyade şimdiki, geçmiş veya gelecek durumla ilgili bilgilere odaklandığı bir kontrol durumunu tanımlamak için oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Şekil 1, üç faktörlü modeli göstermektedir. Bu modele göre, eğitim problemini çözmeye yönelik motivasyonun gücü, test görevine ilişkin motivasyonun gücü ile karıştırılmamalıdır. Çaresizlik eğitiminin ilk aşamasında, denek eğitim göreviyle karşı karşıya kaldığı sürece bir tepki etkisi yani motivasyonunda bir artış beklenir (Şekil 1e). Model, denek eğitim görevini çözebilmeyi beklediği sürece bu aşamada farklı bir görev türüne geçmek için nispeten düşük bir motivasyon seviyesinin var olduğunu varsayar (Şekil 1c). Çaresizlik eğitimi deneğin sorunu çözmeyi beklemediği bir noktaya ilerlediğinde, eğitim göreviyle başa çıkma motivasyonu azalırken, model, deneğin benzer yetenekleri farklı bir şekilde veya eğitim görevinin gerektirdiğinden farklı yetenekleri içeren başarı ile ilgili başka bir görevde yeteneklerini gösterme motivasyonunda bir artış olduğunu varsayar (Şekil 1d). Şekil 1'deki düz çizgiler görevin kişi için "yüksek önem" taşıdığı, kesik çizgiler ise "düşük önem" taşıdığı durumları temsil etmektedir. Görev ne kadar önemliyse, yaşanan motivasyonel ve yönelimsel dalgalanmalar o kadar şiddetli olmaktadır.

Şekil 1: Kuhl'un Üç Faktörlü Kuramı



Kaynak: Kuhl, 1984. ss.99-170.

Kuhl (1983), Şekil 1'de açıklanan modeli, öğrenilmiş çaresizliğin uzun süre devam ettiği durumları da kapsayacak şekilde genişletmiştir. Bu modele göre; yeni niyetlerin gerçekleştirilmesini engelleyebilen ısrarcı durum odaklı bilişler, bireyin artık ulaşılması mümkün olmayan hedeflere bağlı kalmaya devam etmesiyle ortaya çıkan "bozulmuş niyetlerden" kaynaklanabilir. Diğer bir ifadeyle, test problemini çözmeye yönelik motivasyonun artmasıyla beklenen performans artışı (Şekil 1d), eğer bireyde görevle ilgili durum odaklı bilişler güçlü ise (Şekil 1b) ve görev yüksek düzeyde dikkat gerektiren bir karmaşıklığa sahipse, zayıflayabilir hatta tersine dönebilir (Kuhl, 1984: 114).

Beklenti-değer modelleri modern motivasyon kuramlarını şekillendirmiştir (Heckhausen ve Heckhausen, 2018). Bu tür modellerde, motive olmuş davranış doğrudan kişinin seçimlerinden kaynaklanır (örneğin, Wigfield ve Eccles, 2020) ve bu seçimler kişinin hedeflerinden (örneğin, Elliot ve Hulleman, 2017) ve arzularından (örneğin, Hofmann ve van Dillen, 2018) ortaya çıkmaktadır. Örneğin; etkili bir modelin, tutumların erişilebilir hale getirildiğinde insanların durumunu algılama ve yorumlama biçimini değiştirerek davranışa rehberlik ettiğini öne sürmüştür (Fazio, 1990). Bir başka etkili model olan planlı davranış kuramı, tutumların, kişinin niyet oluşturma eğilimini değiştirerek davranışı yalnızca dolaylı olarak etkilediğini öne sürerek istemli süreçlere yer bırakır (Fishbein ve Ajzen, 2011). Ancak ikinci kuram hala niyetlerin -ilgili davranış kişisel kontrol altında olduğu sürece- doğrudan eyleme dönüştürüldüğünü varsaymaktadır. Bu anlamda planlı davranış kuramı Lewinyen geleneğin devamı niteliğindedir. Kuram, niyetlerden eyleme geçişin anlaşılması için aşağıdaki başlık altında detaylı olarak incelenmektedir.

1.2. EYLEMİN BİLİŞSEL VE MOTİVASYONEL BELİRLEYİCİLERİ

Sosyal psikologlar arasında insan davranışının çoğunun hedefe yönelik olduğu ile ilgili genel bir anlaşma olduğu görülmektedir (örneğin, Heider, 1958; Lewin, 1951). İnsan sosyal davranışı da en iyi şekilde az çok iyi formüle edilmiş planların çizgisini takip etmek olarak tanımlanabilir. Bu noktada bazı davranışlar bilinçli olarak formüle edilirken, bazılarının bilinçli olarak formüle edilmesine gerek yoktur. Diğer bir deyişle, planın bazı kısımları daha rutindir ve diğerlerine göre daha az bilinçli düşünce

gerektirir ancak gerekli eylemler dizisine rehberlik edecek açık veya örtük bir plan olmadan hiçbir eylem gerçekleştirilemez. O halde, eylemler niyetler tarafından kontrol edilir ancak tüm niyetler gerçekleştirilmez, bazıları tamamen terk edilirken, diğerleri değişen koşullara uyacak şekilde revize edilir (Ajzen, 1985: 12).

1.2.1. Gerekçeli Eylem Kuramı

Günlük yaşamdaki pek çok davranış (diş macunu satın almak, yatmadan önce dua etmek, işten gelince televizyon seyretmek gibi) insanların istedikleri takdirde bu davranışları kolaylıkla gerçekleştirebilmeleri anlamında iradi kontrol altında kabul edilmektedir. Gerekçeli eylem kuramı bu tür davranışları anlamak için tasarlanmıştır. Bu kuram, insanların genellikle mantıklı bir şekilde davrandıkları; mevcut bilgileri dikkate aldıkları ve eylemlerinin sonuçlarını örtük veya açık bir şekilde değerlendirdikleri varsayımına dayanmaktadır. Öngörülemeyen olaylar dışında, insanların niyetlerine uygun olarak hareket etmeleri beklenmektedir. Ancak tahmin doğruluğu genellikle niyetin ölçümü ile davranışın gözlemlenmesi arasındaki zaman aralığının ters bir fonksiyonudur. Kuram yalnızca tahmine değil niyetleri anlamaya da odaklanmaktadır. Buna göre, bir kişinin niyeti iki temel belirleyicinin bir fonksiyonudur. Bunlar; kişisel ve sosyal etkiyi yansıtmaktadır. Kişisel faktör, bireyin davranışı gerçekleştirmeye ilişkin olumlu veya olumsuz değerlendirmesidir; bu faktör davranışa yönelik tutum olarak adlandırılır. Kuram, nesnelere, kişilere veya kurumlara yönelik daha geleneksel tutumlarla değil, davranışlara yönelik tutumlarla ilgilenmektedir. İkinci faktör, kişinin söz konusu davranışı gerçekleştirmesi ya da gerçekleştirmemesi için kendisine uygulanan sosyal baskılara ilişkin algısıdır. Buna özel norm da denilmektedir. Kuram, bu faktörlerin göreceli öneminin kısmen incelenen niyete bağlı olduğunu varsaymaktadır. Bazı niyetler için tutumsal hususlar normatif hususlardan daha önemli olabilirken, diğer niyetler için normatif hususlar daha baskın olabilir. Ayrıca tutumsal ve normatif faktörlerin göreceli ağırlıkları kişiden kişiye değişebilir (Ajzen, 1985: 16).

Niyetlerin daha iyi anlaşılması için insanların neden belirli tutumlara ve özel normlara sahip olduklarını açıklamak gereklidir. Kurama göre, bir davranışa yönelik tutum, o davranışla ilgili belirgin inançlar tarafından belirlenir. Her bir belirgin inanç,

davranışı değerli bir sonuçla ya da başka bir nitelikle ilişkilendirir. Örneğin; bir kişi düşük sodyumlu diyet yapmanın (davranış) kan basıncını düşürdüğüne (sonuç) inanabilir. Davranışa yönelik tutum, kişinin davranışla ilişkili sonuçları değerlendirmesi ve bu ilişkilerin gücü ile belirlenir. Özellikle göze çarpan her bir sonucun değerlendirilmesi, kişinin davranışın söz konusu sonucu üreteceğine dair öznel olasılığı ile orantılı olarak tutuma katkıda bulunur. İnanç gücü ve sonuç değerlendirmesini çarparak ve elde edilen çarpımları toplayarak, kişinin bu davranışla ilgili belirgin inançlarına dayalı olarak davranışa yönelik bir tutum tahmin edilmektedir (Ajzen, 1985: 16).

Genellikle insanlar bir davranışı olumlu olarak değerlendirdiklerinde ve önemli diğer kişilerin bu davranışı gerçekleştirmeleri gerektiğini düşündüklerine inandıklarında bu davranışı gerçekleştirmeye niyet ederler. Bir kişinin davranışa yönelik tutumunun altında yatan inançlar davranışsal inançlar olarak adlandırılır. Özel normların da inançların bir fonksiyonu olduğu varsayılır ancak bunlar farklı türden inançlardır. Özel normun altında yatan bu inançlar normatif inançlar olarak adlandırılır. Genel olarak kişi eğer referans aldığı çevrede bir davranışın yapılması yönünde bir eğilim hissederse bunu sosyal baskı olarak algılamaktadır. Tam tersi yönündeki bir eğilimde ise davranışı yapmaktan kaçınması için kendisine baskı uygulayan özel bir norma sahip olmaktadır. Kurama göre bir kişinin davranışı inançlarına atıfta bulunularak açıklanmaktadır. İnsanların inançları, dünyaları hakkında sahip oldukları bilgileri temsil ettiğinden, davranışlarının nihayetinde bu bilgiler tarafından belirlendiği sonucuna varılır. Demografik özellikler veya kişilik özellikleri gibi daha uzak faktörler ancak davranışın tutumsal veya normatif belirleyicilerinin altında yatan inançları etkiledikleri takdirde davranışla ilişkili olmaktadır (Ajzen, 1985: 17).

Kuramın ampirik olarak da kanıtlandığı Ajzen ve Fishbein (1980) çalışmasında, belirtilen ilişkilerin test edilmesi için hem bir pilot test hem de bir anket kullanılmıştır. Kuramın niyetleri tahmin etme ve açıklama özelliği bulunmaktadır. Ayrıca çeşitli araştırmacılar da yine yıllar içerisinde bu kuram hakkında çalışmalar yapmıştır. Gerekçeli eylem kuramının davranışsal niyetleri ne ölçüde öngördüğü genellikle doğrusal çoklu regresyon analizleri aracılığıyla değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre kuramın çok çeşitli davranış

alanlarında son derece isabetli tahminlere olanak tanıdığı görülmektedir. Genel olarak insanların niyetlerine uygun olarak hareket ettikleri görülmüştür. Altta yatan inanç yapısı yakından incelenerek, bir kişinin belirli bir davranışı gerçekleştirme veya gerçekleştirmeme kararını nihai olarak belirleyen faktörler iyi bir şekilde anlaşılabilmektedir. Ajzen ve Fishbein (1980: 142) çalışmasından bir örnek ele alınarak bu konu açıklanabilir. Örneğin; kadınların doğum kontrol hapı kullanımı ele alındığında bu kararlarını etkileyen başlıca faktörler fizyolojik yan etkiler ve ahlakla ilgili sorunlar etrafında şekillenmektedir. Tüm kadınlar doğum kontrol hapı kullanmanın küçük yan etkilere yol açtığına inansa da, ciddi sonuçlar hakkındaki inançları farklıdır. Bir kadın doğum kontrol hapı kullanmanın kan pıhtılaşması ve doğum kusurları gibi olumsuz sonuçlara yol açmayacağından ne kadar eminse, doğum kontrol hapı kullanma niyeti de o kadar yüksektir. Diğer yandan başka bir unsur da bunun gebeliği önlemek için mevcut en iyi yöntem olup olmadığına dair inançtır. Ayrıca kadınlar ancak güçlü ahlaki itirazları yoksa doğum kontrol hapı kullanmaya niyetli olmaktadır. Normatif açıdan bakıldığında ise, kadınların başlıca kaygıları kocalarının/partnerlerinin veya doktorlarının bu duruma olan tutumlarıdır. Kadın bu referans çevresine uymak adına kullanma veya kullanmama kararını verebilmektedir. Kısacası tutumlar bir davranışın olası sonuçlarına ilişkin inançlardan ve bu sonuçlara ilişkin değerlendirmelerden etkilenirken, öznel normlar, belirli referans kişi veya grupların beklentilerine ilişkin normatif inançlardan ve bu referanslara uyma motivasyonundan kaynaklanmaktadır. Davranışsal ve normatif inançlardaki farklılıklar incelenerek istemli davranışın ayrıntılı bir açıklamasını sağlamak mümkündür (Ajzen, 1985: 18).

1.2.2. Niyet-Davranış İlişkisi

Gerekçeli eylem kuramına göre, niyet davranışın doğrudan öncülüdür. Ancak niyetler iki koşul yerine getirildiğinde davranışı öngörebilir. Birincisi, araştırmacının elindeki niyet ölçüsü, katılımcıların niyetlerini davranışın gerçekleştirilmesinden hemen önceki haliyle yansıtmalıdır, ikincisi ise, davranış iradi kontrol altında olmalıdır. Bu koşul ise kurama katı sınırlamalar getirmektedir. Çünkü iradi olmayan faktörler söz konusu davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunda, insan

davranışını tahmin etme ve açıklama kabiliyeti büyük ölçüde zayıflamaktadır (Ajzen, 1985: 18). Davranışsal niyetlerin istikrarını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

Zaman İçindeki Etkiler: Niyetler zaman geçtikçe değişmektedir. Ayrıca bir hedefin çekiciliği ve iticiliği, olumlu veya olumsuz bir sonuca sahip olma beklentisi gibi değişkenler de davranışın zamanı yaklaştıkça daha belirgin hale gelmesine neden olmaktadır. Örneğin; kazandığı parayı hisse senetlerine yatırmak üzere olan bir kişi, gelecekte hisse senedi fiyatlarının düşme olasılığı konusunda giderek daha fazla endişe duyabilir. Değerlendirmedeki bu değişimler, davranışın algılanan dezavantajlarının algılanan avantajlarından daha ağır bastığı noktaya ulaşırsa, birey muhtemelen niyetini tersine çevirecek ve davranışı gerçekleştirmekten kaçınacaktır (Ajzen, 1985: 19). Semmer ve Frese (1979)'ya göre eyleme geçme zamanı yaklaştıkça insanlar tanıdık tepki kalıplarına geri dönebilir (yani rutin tepki olasılığı) ve yeni tepkilerin olasılığı zaman geçtikçe azalabilir. Diğer yandan kişinin edindiği yeni bilgiler de zaman içerisinde niyetlerinin değişmesine yol açabilir. Çeşitli çalışmalar (Songer-Nocks, 1976a, 1976b) öngörülemeyen olayların yıkıcı etkilerinin de başlangıçtaki niyet ile davranış arasında farklılık yarattığını bulgulamıştır. Öngörülemeyen olayların olasılığı zaman geçtikçe artma eğiliminde olacağından, uzun gecikme sürelerinden ziyade kısa gecikme sürelerinde daha güçlü niyet-davranış ilişkileri bulunmaktadır. Sejwacz, Ajzen ve Fishbein (1980) kilo verme üzerine yaptıkları bir çalışmada bu öngörü için destek elde etmişlerdir. 24 üniversiteli kadından oluşan bir alt örneklem, iki aylık bir dönemin başında ve bir ay sonra tekrar sekiz kilo azaltıcı davranış gerçekleştirme niyetlerini belirtmiştir. Sonuç olarak niyet-davranış korelasyonları bir aylık dönem için iki aylık döneme göre daha güçlü bulunmuştur. Niyetin değerlendirilmesi ile davranışın gözlemlenmesi arasındaki zamansal gecikme, davranışsal tahmin üzerinde zararlı bir etkiye sahip olmaktadır (Hornik, 1970; Fishbein ve Coombs, 1974).

Güven ve Bağlılık: Bir niyete büyük bir güvenle sahip olunduğunda (yani niyet son derece kutuplaşmış olduğunda), yeni bilgilerden kaynaklanan değişiklikler genellikle planlanan hareket tarzını tersine çevirmek için yetersiz olmaktadır. Buna karşın, bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik zayıf niyetler daha az bağlılık taşımaktadır. Sample ve Warland (1973) ile Fazio ve Zanna (1978), yüksek güvenle oluşan tutumların, düşük güvenle sahip olunan tutumlara kıyasla davranışın daha iyi

yordayıcıları olduğunu göstermiştir. Ajzen, White ve Timko (1982) güvenin niyet-davranış ilişkisi üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında aynı sonuca ulaşmıştır. Diğer yandan Sherman (1980) tarafından yürütülen bir dizi deneyde, sosyal olarak arzu edilen şekilde davranacaklarını söyleyen katılımcıların, sonrasında bunu yapma olasılıkları, kendi davranışlarını tahmin etmeleri istenmeyen katılımcılara göre daha yüksektir. Burada söz konusu davranışların önem derecesi ise genellikle daha azdır. Karşıt görüşlü bir makale yazmak, bir yardım derneğinde para toplamak için gönüllü olmak bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Bireysel Farklılıklar: Bazı insanlar niyetlerini davranışa dönüştürme ya da değiştirme konusunda daha esnek olabilmektedir. Snyder (1974, 1982)'e göre, bireyler davranışlarının içsel durumlara karşı durumsal ipuçlarına ne ölçüde duyarlı oldukları konusunda farklılık göstermektedir. Bu kapsamda Snyder, bireylerin sosyal çevreye uyum sağlama ve davranışlarını buna göre düzenleme eğilimini ölçmek amacıyla bir öz-izleme ölçeği (self-monitoring scale) geliştirmiştir. Buna göre kendini izleyen yüksek bireylere kıyasla düşük bireyler arasında daha güçlü niyet-davranış korelasyonu beklenmektedir. Ajzen, Timko ve White (1982) tarafından yapılan çalışmada da bu öngörü desteklenmiştir. Çalışma, ABD'de 1980 yılı başkanlık seçimleri sırasında gerçekleştirilmiştir. Sonucuna göre, kendini izleme ölçeğinde ortalamanın altında puan alan öğrenciler, ölçekte ortalamanın üzerinde puan alan bireylere göre önemli ölçüde daha güçlü niyet-davranış korelasyonları sergilemiştir.

Uzun Vadeli Öngörü: Niyetlerin davranışın gözlemlenmesinden hemen önce değerlendirilme olanağı olabilseydi belki de istikrarın bozulmasına neden olan faktörlerin kesin olarak belirlenmesi mümkün olacaktır. Ancak örneğin; sel, hortum, deprem, yangın gibi doğal afetler sırasındaki davranışları tahmin etmeye çalıştığımızda bu çok mümkün olmayacaktır. Mümkün olan durumlarda bile kısa vadeli tahminler yapmak genellikle daha az ilgi çekici ve yararlı olacaktır. Video oyunlarından otomobillere kadar çeşitli tüketim mallarının üreticileri, satın alma davranışını aylar hatta yıllar öncesinden tahmin edebilmelidir. Nispeten bu tür uzun vadeli tahminler genellikle herhangi bir bireyin kişisel davranışından değil, nüfusun daha büyük kesimlerindeki davranış eğilimleri ile ilgilidir. Aile planlaması üzerine yapılan araştırmalar buna iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bumpass ve Westoff (1969) tarafından yapılan bir çalışmada, iki çocuklu kadınlara, tamamladıkları ailelerinde kaç

çocuk sahibi olmayı planladıkları sorulmuştur. Bu deneyden altı veya on yıl sonra bu kişilerin gerçekte kaç çocuk sahibi olduklarını öğrenmek için tekrar görüşme yapılmıştır. Görüşme sonucuna göre kadınların yalnızca %41'i tam olarak planladıkları sayıda çocuğa sahiptir, ancak ortalama olarak, kadınların gerçek aile büyüklüğünün tam olarak hedeflenen aile büyüklüğüne karşılık geldiği görülmüştür. Bu anlamda toplam düzeydeki tahminler son derece doğru olabilmektedir.

1.2.3. Planlar, Hedefler ve Eylemler

Davranışın iradi kontrol altında olduğu varsayıldığında, niyete uygun hareket etmemek kişinin fikrini değiştirdiğini gösterecektir.

İradi Kontrol Sorunu: İradi kontrol altında olmayan davranışlara bakıldığında konu daha karmaşık hale gelmektedir. Bu tür bir davranışın hayata geçirilememesi ya niyetteki bir değişiklikten ya da davranış performansının başarısız olmasından kaynaklanabilmektedir. Sigarayı bırakmaya niyetlenen ancak niyetlerini değiştiren ve bu hedeflerine bir türlü ulaşamayan kişilerin olması bu duruma örnektir. Bu nedenle son yıllarda pek çok araştırmacı istemli kontrol konusu üzerine yoğunlaşmıştır (Bandura, 1977, 1982; Kuhl, 1981, 1982a; Semmer ve Frese, 1979). Niyet edilen her davranışın, ulaşılması bir dereceye kadar belirsizliğe tabi olan bir hedef olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla burada bir davranış-amaç biriminden söz edilebilir ve niyet, davranışsal amacın peşinde bir eylem planı oluşturmaktadır. Bir davranışsal hedef üzerindeki iradi kontrolü etkileyen iç ve dış faktörler bulunmaktadır. İçsel faktörler; bireysel farklılıklar, bilgi, beceri ve yetenekler, irade gücü, duygular ve dürtüler olarak sıralanmaktadır. Diğer yandan dış faktörler; zaman ve fırsatlar ve başkalarına olan bağımlılık olarak sıralanabilir (Ajzen, 1985: 25-29).

1.2.3.1. Planlı Davranış Kuramı

Amaçlanan davranışın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, kişinin bunu engelleyebilecek çeşitli faktörler üzerindeki kontrolüne bağlıdır. İnsanlar sigarayı bırakmaya ya da kilo vermeye çalışacaklarını, ancak pazar günü kiliseye gitmeye niyetli olduklarını söylerler. Tüm bu niyetler birer deneme niyeti olarak görülmelidir

çünkü bireyin kontrolü dışındaki faktörler bu davranışın başarılı bir şekilde yerine getirilmesini engelleyebilir. Bu nedenle niyetler bir kişinin bir davranışı gerçekleştirme girişimini öngörür ancak fiili performansını öngörmesi gerekmez. Eğer niyet ölçütümüz davranış girişimini tahmin etmekte başarısız olursa, niyetin değerlendirildikten sonra değişmiş olması mümkündür. Bununla birlikte, eğer niyet kişinin davranışı gerçekleştirmeye çalışıp çalışmadığını öngörüyor ancak davranışsal hedefe ulaşılmasını öngöremiyorsa, muhtemelen kişinin kontrolü dışındaki faktörler kişinin niyetini gerçekleştirmesini engellemiştir (Ajzen, 1985: 29).

Sejwacz, Ajzen ve Fishbein (1980) ve Pomazal ve Jaccard (1976)'ın çalışmalarının sonuçlarına göre, davranışsal niyetler çoğu zaman teşebbüs edilen davranışın gerçek davranıştan daha iyi tahmin edicileri olmaktadır. Bu gibi durumlarda doğru tahminin yapılabilmesi için sadece niyetlerin değerlendirilmemesi, aynı zamanda bireylerin söz konusu davranış üzerinde ne ölçüde kontrol sahibi olmaya yatkın olduklarına dair bir tahmin elde edilmesi gerekmektedir.

Gerekçeli eylem kuramı buraya kadar davranışın belirleyicileri olarak irade dışı faktörleri dikkate almıyordu ancak anlaşıldığı üzere bu faktörleri de dikkate almak gerekmektedir. Buna göre kişi ne kadar çok çabalarsa ve engel olabilecek kişisel ve dış faktörler üzerindeki kontrolü ne kadar artarsa, davranışsal hedefine ulaşma olasılığı da o kadar artacaktır. Bazı davranışlar için düşük düzeyde çaba yeterlidir ve davranışın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi büyük ölçüde kontrol düzeyine bağlıdır. Buna daktilo yazmak, yarış arabasını kullanmak örnek olarak verilebilir. Diğer davranışlar için asgari düzeyde kontrol yeterlidir ve davranışın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi çaba derecesine göre değişmektedir. Örneğin; her gün 10-15 dakika koşu yapmak düşük düzeyde kontrol gerektirir ancak çaba derecesi istenen sonuca ulaşmak için önemlidir (Ajzen, 1985: 31).

Denemeye ve başarılı olmaya yönelik tutum genellikle denemeye ve başarısız olmaya yönelik tutumdan farklı olmaktadır. Denemeye yönelik tutum sadece davranışın performansına yönelik tutum tarafından değil, başarısız bir girişime yönelik tutum tarafından da belirlenecektir. Başarı ve başarısızlığa ilişkin öznel olasılıklar, davranışsal performansı kolaylaştırabilecek veya engelleyebilecek kişisel ve dış faktörlerin varlığı veya yokluğuna ilişkin inançlarla ilişkilendirilmelidir. Benzer şekilde özel normların belirleyicileri için de bu şekilde detaylı bir inceleme yapmak

mümkündür. Bir davranışı gerçekleştirmeye çalışmak için özel norm, davranışın performansına ilişkin özel normun, referanslara atfedilen öznel başarı olasılığı ile çarpımının bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Örneğin; bir kadın çalışmadığı durumda kocasının, çocuklarının ve en iyi arkadaşlarının onun bir işe girmesi gerektiğini düşündüklerine inanabilir. Bu önemli referanslarına göre iş bulma şansının yüksek olduğuna da inanırsa, bu düşüncesi bir inanca dönüşebilir. Bu öznel normların altında yatan inançlara ilişkin olarak iki olası yaklaşım önerilebilir. Birincisi; belirli referansların davranışsal bir girişimle ilgili olarak algılanan normatif beklentilerini dikkate almaktır. İkincisi; davranışa özel norm değerlendirilecek ve bu değişken referansların algılanan başarı olasılığı ile çarpılacaktır. Genel olarak, insanlar bir davranışı denemeye niyetli iseler ve onu kontrol edebileceklerine inanıyorlarsa o davranışı gerçekleştirmeyi bekleyeceklerdir (Ajzen, 1985: 32-33).

Öznel kontrol algıları, doğruluklarına bakılmaksızın davranış gerçekleştirme girişimlerini etkileyebilir. Davranış üzerindeki kontrolüne ilişkin kötümser bir bakış açısına sahip olan bir kişi bunu hiç denemeyebilir ve dolayısıyla hatalı olduğunu anlayamayabilir. Algılanan kontrol genellikle davranışsal performans ile ilişkilidir. Bandura (1977, 1982)'nın öz yeterlilik üzerine çalışmaları, algılanan kontrol ile davranışsal performans arasındaki ilişkiye, genellikle belirli fobilerin veya güçlü alışkanlıkların üstesinden gelme şeklinde destek sağlamaktadır. Bu noktada dikkate alınması gereken bir diğer konu da geçmiş davranışların şimdiki performans üzerindeki etkisidir. Bazı araştırmacılar (Bentler ve Speckart, 1979) bir davranışın geçmişteki performansının şimdiki davranış üzerinde davranışsal niyetler, tutumlar veya öznel normlardan bağımsız bir etki yarattığını öne sürmüştür. Planlı davranış kuramına göre, geçmiş performansın mevcut davranış üzerinde bağımsız bir etkisinin olmaması ancak kişinin tam kontrole sahip olduğu durumlarda, yani iradi bir davranış söz konusu olduğunda geçerlidir. Örneğin; içki veya uyuşturucu kullanımı bu nitelikte değildir. Gerekçeli eylem kuramının ise, planlı davranış kuramının özel bir durumu olduğu görülmektedir. Bu özel durum, öznel başarı olasılığı veya algılanan kontrol ve davranışsal hedef üzerindeki gerçek kontrol derecesi maksimuma ulaştığında özdeş kabul edilmektedir. Durum böyle olduğunda, gerekçeli eylem kuramının doğrudan uygulanabileceği tamamen iradi davranışlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Ancak

öznel başarı olasılıkları ve fiili kontrol mükemmelin altında olduğunda, planlı davranış kuramının alanına girmiş olunmaktadır (Ajzen, 1985: 34).

1.2.4. Eylemlerin Epistemolojisi

İnsanlar ne yaptıklarını biliyorlar mı? Bu basit sorunun içerisinde barınan pek çok soru bulunmaktadır. Örneğin; insan eylemleri düşünceli ve rasyonel midir yoksa genellikle akılsız ve otomatik midir? veya bilinçli olarak mı belirlenirler yoksa sıklıkla insan idrakinin erişemeyeceği bilinçdışı güçlerden mi kaynaklanırlar? Buradaki temel tez, tanımı gereği gönüllü eylemlerin, esasen bir kişinin ne yapmak istediğine dair bilgi türleri olan niyetlere dayandığı olacaktır. Dolayısıyla, tüm bilgilerin edinilmesine ilişkin genel kuram, belirli bir bilginin (burada kişinin niyetlerine ilişkin bilginin) nasıl edinildiğini açıklamakta yardımcı olacaktır. Eylem kontrolü süreci; 1. niyet oluşumu (intention formation), 2. eylem oluşumu (action formation) süreçlerinden oluşmaktadır. Kruglanski ve Klar (1985) kuramlarında niyet oluşumu ile daha çok ilgilenmektedir. Bu nedenle araştırmacıların Epistemik Kuramı önderliğinde eylem sorunu incelenebilir.

Epistemik kuram (Lay Epistemic Theory) insanların tüm bilgileri edindikleri süreci ele almaktadır. En temel düzeyde niyetleri bir tür bilgi olarak tanımlamakta ve açıklamaktadır. Örneğin; bir kişi "şu anda gündüz olduğunu", "dünyanın yuvarlak olduğunu" bildiği gibi "tiyatroya gitmeye niyetli olduğunu" da bilebilir. Bu önermeler farklı bilgi türlerini temsil etmekte ve bunlara aynı temel süreç aracılığıyla ulaşılmaktadır. Bilgi iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisi; içeriği, ikincisi; içeriğe duyulan güven. Buradaki ayrım epistemik sürecin yerine getirmesi gereken iki temel işlevi ortaya koymaktadır. İlk olarak, bilginin içeriğinin bir şekilde üretilmesi gerekir. İkinci olarak, üretilen içeriklere belirli bir güven derecesi verilmelidir. Bu ise biliş doğrulama olarak isimlendirilir. Bilgi üretimi ile ilgili olarak insanların motivasyonel durumları, belirli bir konuda fikir üretme eğilimlerini belirleyebilir. Burada üç ana epistemik motivasyon tanımlanmaktadır. Bunlar; bilişsel yapıya duyulan ihtiyaç, geçersizlik korkusu ve belirli sonuçlara duyulan ihtiyaçtır. Biliş doğrulamada karşımıza kanıtlama sorunu çıkmaktadır. Herhangi bir kavram bir kişinin fenomenolojisindeki diğer herhangi bir kavramla koşullu olarak ilişkilendirilebilir.

Dolayısıyla insanların öncülleri farklı olabileceği gibi, ilgili veya meşru gördükleri kanıtlar da farklı olabilir. Ancak kişinin fikirlerini kanıtlamaya yönelik tümdengelim süreci her durumda aynı olmaktadır. Kişi bazen de asılsız bilgi diyebileceğimiz, hiçbir kanıttan çıkarılmamış bilgilere sahip olabilir. Birey, bilgisinin mantık dışı temellerden refleks olarak geldiğinin farkında bile değildir. Sonuç olarak bilinçli olmayan bir şekilde belirlenmiş eylemlerden bahsetmek de mümkündür (Kruglanski ve Klar, 1985: 42-43).

Bir bilgiye yönelik olarak mantıksal tutarsızlık söz konusu olduğunda bilginin güvenilirliğine yönelik bir tehdit algılanmaktadır. Bu durumda söz konusu şüphe neredeyse hiçbir eylemin olmaması veya tereddütlü bir eylem ile sonuçlanmaktadır. Dahası amaçlanan bir eylemin gösterilmesi konusunda donma etkisi söz konusu olabilir (Kruglanski ve Klar, 1985: 44). İnançların dondurulması ve çözülmesi üzerine varsayılan motivasyonel etkilerden bazıları Kruglanski ve Freund (1983) tarafından yakın zamanda yapılan bir dizi deneyde incelenmiştir. Bu deneylerde epistemik kuramdan türetilen tahminler, izlenim oluşumunda öncelik etkileri (Luchins, 1957), etnik stereotipleme (Hamilton, 1979) ve başlangıç değerlerinde sayısal tahminlerin sabitlenmesi (Tversky ve Kahneman, 1974) gibi görünüşte farklı olgulara uygulanmıştır. Tüm bu olgular epistemik donma örnekleri olarak yorumlanabilir.

Epistemik sürece ilişkin bu tasvir Karl Popper (1973)'ın insan bilincine ilişkin "Arama Işığı Metaforu- The Searchlight Metaphor" kavramına da uymaktadır. Bu metafora göre, zihnin kapasitesi sınırlıdır, bu nedenle herhangi bir zamanda kavramsal repertuarın oldukça kısıtlı bir kısmını takip edebilir. Bilincin "arama ışığı" hareket edebilir ve farklı alanlarda farklı kavram alt kümelerini hızla aydınlatabilir. Böylece varılan sonuçların tümdengelimsel temelleri izini kaybettirebilir ve kişi kesinleşmiş inançlarının nedenlerinin farkında olmayabilir. Tüm bunların bir sonucu olarak kişinin inançları, farkına varma fırsatı bulamadığı tutarsızlıklarla dolu olabilir (Kruglanski ve Klar, 1985: 45).

Niyetlerin oluşumu ile ilgili eylem şemalarından da yararlanmak mümkündür. Bir eylem şeması bir öncüldür, yani sonucu bir niyet olan koşullu bir ifadedir. Koşullu ifadeler herhangi bir sonuç terimiyle koşullu olarak birleştirilebilir. Buna göre davranışsal bir niyet, belirli bir kişinin fenomenolojisinde oluşmuş olabilecek herhangi bir öncülden ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; bir kişi "eğer bir lider emir verirse, o

zaman bunu yerine getirmeye niyetliyim" veya "eğer eylem çok değerli bir amaca hizmet ediyorsa ve bunu gerçekleştirmek benim yeteneğim dâhilindeyse, o zaman bunu yapmaya niyetliyim" (Atkinson ve Birch, 1970) veya "eğer geçmişte x eylemini gerçekleştirdiysem, o zaman şimdi de yapmaya niyetliyim" (Fazio ve Zanna, 1980) şeklinde eylem şemaları kullanabilir. Modelleme olgusu (Bandura, 1969) davranışsal niyetlerin çıkarıldığı belirli eylem şemaları açısından açıklanabilir. Örneğin; küçük bir çocuk, büyük bir kardeşi veya ebeveyni belirli bir eylemi gerçekleştiriyorsa, çocuğun da aynı şeyi yapmaya niyetli olduğu önermesinden hareket edebilir. Kısacası, eylem şemaları kişiye çeşitli durumlarda nasıl hareket edeceği konusunda rehberlik eden karar kuralları olarak işlev görebilir (Kruglanski ve Klar, 1985: 46).

Bir niyetin oluşturulmasında diğer bir etken belirginlik ve bulunabilirlik faktörleridir. Buna göre çekici bir nesnenin görülmesi (yani anlık belirginliği ve bulunabilirliği), satış ve reklamcılık meslekleriinde iyi tanınan bir olgu olarak, onu edinme niyetini uyandırabilir. Dolayısıyla, reklamcılığın temel amaçlarından biri, potansiyel alıcıların bir ürünün adını kolayca hatırlamalarını sağlamaktır. Örneğin; Mr. Clean ismi kolayca akla geliyorsa, bir kişi deterjana ihtiyaç duyduğunda bu ürünü isteyebilir (Kruglanski ve Klar, 1985: 47).

Eylemlerin epistemik analizi ile rasyonel ve irrasyonel eylemler arasındaki ikilem için bir köprü oluşturulmuş olur. Hem rasyonel hem de irrasyonel eylemler, farklı içeriklere sahip olsalar da her ikisi de eylem şemalarının işleyişini temsil etmektedir. Buradaki temel farklılık her ikisinin farklı bilgi şemalarından beslenmesinden kaynaklanmaktadır. Daha önce bahsedilen beklenti - değer modeline göre davranış eğilimi iki parametreden oluşmaktadır. Bunlar; davranışın aracılık ettiği hedefin değeri ve davranışın gerçekten hedefe aracılık edeceğine dair öznel olasılık veya beklentidir. Beklenti ve değer faktörlerinin davranışı belirlemede çarpımsal olarak birleştiği varsayılır, beklenti veya değer sıfır büyüklükte ise, hiçbir davranışın gerçekleşmesi beklenmez. Bu model, hedefe yönelik rasyonel eylemleri açıklamak için evrenselci bir model olarak düşünülmüştür, ancak rasyonel seçimden ziyade alışkanlık veya atalet güçleri tarafından belirlenen otomatik davranışlara büyük ölçüde uygulanmamaktadır (Atkinson ve Birch, 1974). Modelin evrenselliğine ilişkin bazı eleştiriler bulunmaktadır. Kuhl (1982a), deneklerin beklenti ve değer parametrelerini dikkate alsalar bile bunların çarpımsal olarak birleşmeleri gerekmediğine dikkat

çekmiştir. Bunun yerine birkaç mantıksal model önermektedir. Evrenselliğe getirilen diğer bir kısıt eylem kontrolü değişkenidir. Burada eylem ve durum yöneliminden söz edilmektedir. Kuhl ve Beckmann (1983), eylem yönelimlerinin türüne bağlı olarak, deneklerin bir hareket tarzına karar verirken farklı bir model kullanma eğiliminde olduklarını varsaymışlardır. Yaptıkları çalışmalarında tüm durum yönelimli denekler seçimlerini karmaşık konjonktürel (beklenti - değer) kuralına dayandırırken, eylem yönelimli deneklerin çoğu seçimlerini daha basit beklenti kuralına dayandırmıştır (Kuhl, 1982a: 154). Burada eylem şemaları modelini de kullanarak farklı bir olasılık önerilmektedir. Spesifik eylem şemaları olarak beklenti - değer modelleri kullanılabilir. Buna göre "x eylemini gerçekleştirerek bir hedefe ulaşabiliyorsam ve bu hedefe ulaşmak istiyorsam x eylemini gerçekleştireceğim" gibi bir ifade beklenti ve değer terimleriyle temsil edilen belirli bir eylem şemasına örnektir.

1.2.5. Biliş-Davranış İlişkisi: Kendini Tanımlayan Hedefler

Sembolik kendini tamamlama kuramı (Wicklund ve Gollwitzer, 1981; 1982), insanların kendilerini tanımladıkları hedeflere nasıl ulaştıklarına dair bir dizi fikir sunmaktadır. Kuramın temel varsayımı, bir öz tanımın göstergelerinin karşılıklı olarak birbirlerinin yerine ikame edilebileceğidir. İkame fikri Lewin (1926) ve birkaç öğrencisinin düşüncelerinin merkezinde yer almaktadır. Onların hedefe yönelik davranış ve kesintiye uğramış faaliyetlere ilişkin analizleri, kendini tamamlama kuramının kavramsal arka planını oluşturmaktadır. Lewin (1926)'e göre, insanlar hedeflere yöneldiğinde bir gerilim sistemi oluşmaktadır. Bu gerilim, birey hedefe yaklaşmak için çaba sarf ettiği zaman azalabilir. Bireyin bu çabaları kesintiye uğradığında gerilim artabilir. Bu durumda gerilim sisteminin bireyin gerilimi azaltmayı amaçlayan ikame bir faaliyete yönelmesi beklenmektedir. Lewin (1926)'e göre, hedefe özgü bir gerilim ancak kişi hedef arayışına psikolojik olarak dâhil olduğu sürece mevcuttur. Hedefe olan kişisel bağlılık terk edildiğinde, tüm kesinti etkileri (örneğin; Ovsiankina, 1928; Zeigarnik, 1927) ve ikame etkileri (örneğin; Lissner, 1933; Mahler, 1933) artık gözlemlenemez.

Semboller öz tanımların yapı taşlarıdır ve bir öz tanımın inşası ve korunması büyük ölçüde kişinin ilgili bütünlük sembollerini kullanmasına ve bunlara sahip

olmasına bağlıdır. Bir sembol; bir kelime, davranış veya kişinin kendini tanımlamadaki başarısını başkalarına potansiyel olarak işaret eden fiziksel bir varlık olabilir. Bir öz tanımın elde edilmesine ilişkin tek ve kesin bir sembolden söz edilmemelidir. Bunun yerine, her bir öz tanım bir dizi sembolden oluşuyor olarak görülebilir. İnsanlar bu alternatif öz tanım göstergelerini başkalarıyla etkileşim yoluyla öğrenir (Cooley, 1902; Mead, 1934) ve birey bir kez sembolü gösterdiğinde, diğerleri kişi bu öz tanımı somutlaştırıyormuş gibi tepki verir. Herhangi bir öz tanımlamanın sembolleri çeşitli şekillerde olabilir. Çoğunlukla kişinin söz konusu öz tanımlamaya sahip olduğuna dair son derece gerçek ve doğrudan göstergeler vardır. Örneğin, duygusal bir sorun yaşayan bir arkadaşını/akrabasını rahatlatan bir kişi kendisinden "psikolog" olarak bahsedebilir. Elbette insan yalnızca bu tür açık öz-tanımlamalara bağımlı değildir. Kendini tanımlamanın, birçoğu statü sembolleri olarak tanımlanabilecek sayısız göstergesi vardır. Bir yüksek lisans okulundan diploma sahibi olmak, kişinin kendini tanımlamasının genel kabul görmüş bir sembolüdür ve kişiyi bir bütünlük duygusuna doğru yöneltecektir. Benzer şekilde unvanlar, resmi mesleki pozisyonlar ve seçkin çıkar gruplarına üyelik, bireye arzu edilen bir öz tanımlamaya sahip olmanın göstergelerini veya işaretlerini sağlamak için sosyal olarak geliştirilmiş mekanizmalardır (Gollwitzer ve Wicklund, 1985: 64).

Kendini sembolize eden faaliyetlere rehberlik eden biliş yalnızca başarısızlık ya da yetersiz kalma deneyimi değildir. Daha ziyade, birey kendini sembolize eden faaliyetleri tam bir kendini tanımlama iddiasıyla uyumlu tutmaya çalışır. Yetersiz kalma deneyimi yalnızca, bireyin dikkatini "eksiksiz" bir öz tanımın ima ettiği semboller dizisinin tamamına yönelten bir öz-düşünüm başlatmaya ve bireyi eksiksizliğe giden mevcut alternatif yollardan birini seçmeye motive eden bir gerilim durumu sağlamaya hizmet eder (Gollwitzer ve Wicklund, 1985: 65).

1.2.6. Öz Tanım (Bildirim) ve Davranış İlişkisi

Bir kişinin öz tanımı (bildirimi) ile aynı kişinin davranışı arasındaki bağlantı doğrudan bir bağlantı olsaydı, tutum ölçümü psikolojisi ve kişilik psikolojisi için ideal olurdu. Ancak bu tür korelasyonların olmadığını kanıtlamak için yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Wicker (1969), açık davranış ve bu davranışla ilgili tutumlar

arasındaki korelasyonlar üzerine yapılan araştırmaları gözden geçirerek çok sayıda örnek listelemiştir. Çalışmasında, tutumlar ve gerçek davranışlar arasındaki ilişkinin hayal kırıklığı yaratacak kadar zayıf olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin; Freeman ve Ataöv (1960) tarafından yapılan bir çalışmada, üniversite öğrencilerinin kopya çekmeye yönelik tutumları dört projektif testin yanı sıra daha doğrudan bir öz tanım (bildirim) ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçümlerin her biri ile gerçek kopya çekme davranışı arasındaki korelasyonlar 0,10 ile - 0,19 arasında değişmiştir.

Peki psikologlar neden öz tanım (bildirim) ile davranış arasında bu kadar düşük korelasyonlar bulmaktadır? Bu sorunun yanıtını bulmak için bir dizi deney yapılmaktadır. Öncelikle bir kişiye "Hile yapmaktan nefret eder misiniz?" veya "Bilimsel araştırmaya ne kadar önem verirsiniz?" gibi bazı basit sorular sorulmaktadır. Ardından ilk sorunun yanıtına ilişkin ilgili davranışın bir örneği elde edilmektedir. Daha sonra katılımcının hile yapıp yapmadığı tespit edilmektedir. Sorulan ikinci soruyla ilgili olarak da, katılımcının bilimsel araştırmaya katkıda bulunduğu ya da bulunmadığı tespit edilir. Sorunun netliği göz önüne alındığında, psikologların 0,30'dan çok daha büyük korelasyonlar üretebilmeleri beklenmelidir. Peki, genellikle elde edilen ve 0,30'u neredeyse hiç aşmayan düşük korelasyonlardan sorumlu olabilecek faktörler nelerdir? Wicker (1969) tarafından tartışılan dört yaygın rahatsız edici faktör bulunmaktadır. Birincisi; davranışa etki eden çoklu faktörlerdir. Kişinin tutumu olumlu olsa bile, ekonomik kaygılar gibi başka faktörlerin davranışa daha çok etki etmesi durumudur. İkincisi; ölçüm sorunlarıdır. Burada ele alınan sorunlar gözlemlerin veya kendini değerlendirme ölçeklerinin yetersizliğidir. Üçüncüsü; tutum nesnesinin spesifikliğidir. Örneğin; genel olarak sporu sevmek ile belirli bir spor malzemesini satın alma davranışı arasında fark bulunmaktadır. Sonuncu olarak; bir davranışın sergilenmesi için fiziksel veya sosyal sınırların olup olmadığıdır. Bu faktörler daha çok öz tanım (bildirim)-davranış uyumluluğu elde etmek için metodolojik ön koşullar olarak görülmektedir (Gollwitzer ve Wicklund, 1985: 71).

Buraya kadar aktarılanlarda davranışsal kısım sadece öz-tanımlayıcı kazanımın bir göstergesi olarak nitelendirilmiştir. Ancak yeni bir çalışma ile daha karmaşık bir biliş-davranış ilişkisi ele alınmıştır. Buna göre davranış öz-tanımlayıcı olmayan bir hedefle de ilişkilendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre öz tanımlayıcı ihtiyaçlar uyarıldığında, kişilerarası bilişlerin deneklerin hedef kişiye yönelik davranışları

üzerindeki kontrolünü kaybettiği bulunmuştur. Deneklerin, hedef kişinin bilişsel davranışsal taleplerinin yanı sıra, ona ilgi duyduklarına dair kendileriyle ilgili bilişleri de deneklerin davranışlarına neredeyse hiç yansımamıştır. Dolayısıyla, öz tanımlayıcı hedefler, bu ilişkinin davranışsal tarafı bireyin sahip olduğu öz tanımlayıcı iddialarla ilgili olduğunda, öz tanımlayıcı olmayan hedeflerin biliş-davranış ilişkisini bozabilmektedir (Gollwitzer ve Wicklund, 1985: 80). Bu bulgu, Kuhl'un (1984) rakip motivasyonel eğilimlere en kolay kapılanların "kötü tanımlanmış hedefler" veya "yozlaşmış niyetler" olduğu yönündeki iddiası ışığında özellikle çarpıcıdır. O halde, kendini tanımlama ihtiyaçlarının, bu ilişkinin davranışsal kısmı bir bütünlük sembolü olarak nitelendirildiği sürece, biliş-davranış ilişkilerini bozma konusunda oldukça güçlü olduğu görülmektedir (Gollwitzer ve Wicklund, 1985: 81).

1.2.7. Öz-Düzenleyici Süreçler

Günlük deneyim ile psikolojik kuramsallaştırma arasındaki en çarpıcı uyuşmazlıklardan biri motivasyonel durumların karmaşıklığı ile ilgilidir. Çoğu psikolog tek bir davranışsal alana odaklanma eğilimindeyken (örneğin, başarı, bağlılık, yemek yeme, öğrenme, problem çözme vb.), günlük deneyimlerden anlaşılacağı gibi insanlar belirli bir durumda nadiren tek bir davranışsal eğilime sahiptir. Günlük yaşamda insanlar genellikle birkaç motivasyonel eğilimi aynı anda yaşarlar ve çoğu zaman çeşitli hedeflere birden fazla bağlılıkları vardır. İlk bakıştaki görev tüm rekabet halindeki eğilimler arasında baskın (yani en güçlü) eylem eğilimini belirlemektir (örneğin, Atkinson ve Birch, 1970). Hangi eylem eğiliminin baskın hale geleceğini hangi süreçler belirler? Çoğu motivasyon kuramı, bireylerin sürekli olarak motivasyonla ilgili bilgileri, yani çeşitli eylem alternatiflerinin beklenen sonuçlarının öznel değerine ve söz konusu çeşitli eylemleri gerçekleştirerek bu sonuçları elde etme olasılığına ilişkin bilgileri işlediğini öne sürmektedir (Ajzen, 1985; Ajzen ve Fishbein, 1973; Atkinson, 1964; Heckhausen, 1977; Kuhl, 1982b). Muhtemelen, en yüksek beklenen faydaya sahip eylem alternatifi baskın hale gelir ve daha sonra yürürlüğe konur. Ancak soruna daha yakından bakıldığında, bu geleneksel yaklaşımın hedefe yönelik davranışı açıklamak için yeterli olmadığı ortaya çıkmaktadır. İnsanlar genellikle aynı anda birden fazla davranış eğilimine sahipse ve bu eğilimlerin göreceli

güçleri sürekli değişiyorsa, bir eylemin başarıyla tamamlanması, hedefe ulaşılmadan önce hiçbir rakip eğilimin baskın hale gelmemesi "saf şansına" bağlı olacaktır (Kuhl, 1985: 101).

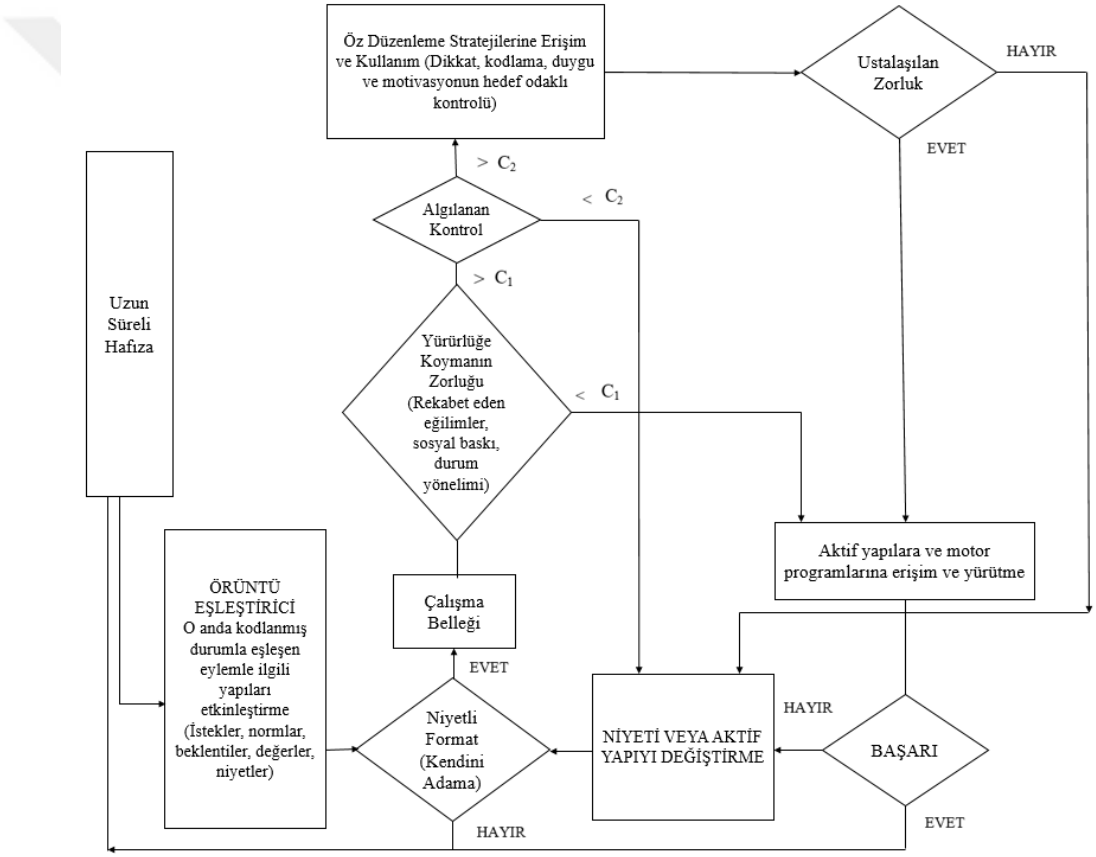
İnsanlar genellikle hedefe yönelik faaliyetlerinde ısrarcıdır. Alternatif bir faaliyet için durumu güçlendiren yeni bilgiler işlense bile normalde hedefe yönelik bir faaliyeti yarıda kesmez ve başka bir faaliyete geçmezler. Rakip eylem eğilimlerinin uyguladığı sürekli baskıya rağmen, insanlar genellikle hedefe ulaşılana kadar o anda bağlı oldukları davranışsal niyete sadık kalırlar. Bu olgu, mevcut hedefe ulaşılmadan önce rakip eğilimlerin baskın hale gelmesini önleyen süreçlerin varlığına işaret etmektedir. İrade, ego gücü, irade gücü ve öz düzenleme gibi terimler benzer kontrol işlevlerini tanımlamak için kullanılmıştır. Genellikle bu terimler oldukça dar bir anlamda, deneklerden son derece tiksindirici/istenmeyen bir faaliyette bulunmalarının (örneğin sıkıcı bir göreve konsantre olmalarının) veya yüksek kalorili yiyecekler yemek, sigara içmek gibi son derece zevkli bir faaliyette bulunmaktan kaçınmalarının istendiği durumlara atıfta bulunmak için kullanılır (Mischel, 1981; Thoresen ve Mahoney, 1974). Mevcut analiz, daha geniş bir istemli kontrol veya öz-düzenleyici işlevler kavramını önermektedir. Bir mektubu okumak, bir pencereyi açmak gibi görünüşte basit niyetlerin hayata geçirilmesinin bile belirli bir miktarda öz-düzenleyici kontrol gerektirdiği varsayılmaktadır. İradi kontrol, eylem kontrolü ve öz-düzenleme terimleri burada, amaçlanan eylem tamamlanmadan önce rakip eğilimlerden birinin güçlenmesi durumunda mevcut bir niyetin değiştirilmesini önleyen süreçleri ifade etmek için birbirinin yerine kullanılacaktır (Kuhl, 1985: 102).

1.2.7.1. Kuramsal Çerçeve ve Öz-Düzenleyici Stratejiler

Konuya ilişkin kuramsal çerçeveye bakıldığında, motivasyonel bir eğilim ile bir niyet arasında ayrım yapılması gerektiği gerekli görülmektedir. Bir eğilimin aksine, bir niyet bağlılık niteliği ile karakterize edilir. Bu nitelik, bir niyetin (önermesel) bellek temsilinde karakteristik bir ilişki bileşeni tarafından kodlanabilir (Kuhl, 1984). Kuhl (1985), insan eyleminin tamamen epistemolojik bir modelinin aksine (Kruglanski ve Klar, 1985), insanların niyetlerinin bildirimsel bir temsiline sahip olmadan mükemmel bir şekilde işlev görebileceğini varsaymaktadır. Aslında, yaşamın ilk yıllarında,

bebekler böyle bir bildirimsel temsil oluşturma yeteneğine bile sahip değildir. Küçük çocuklar çevreyle etkileşimlerinde enaktif yapılarını aşamalı olarak farklılaştırırlar (Piaget, 1952). Yetişkinler bile alışılagelmiş ya da rutinleşmiş günlük faaliyetlerinin çoğunda, bu faaliyetler hakkında bildirimsel bilgiyi harekete geçirmeden enaktif yapılara güveniyor gibi görünmektedir. Bununla birlikte, kişinin niyetlerine ilişkin bildirimsel temsillerin geliştirilmesi, çocukluğun ilerleyen dönemlerinde gelişen birçok öz-düzenleyici yetenek için önemli bir gereklilik gibi görünmektedir (Olson ve Astington, 1983; Piaget, 1952).

Şekil 2: Bir Eylem Kontrolü Modelinin Ana Hatları



Kaynakça: Kuhl, 1985. ss. 101-128.

Yukarıda gösterilen Eylem Kontrolü modeline göre (Şekil 2), uzun süreli bellekte depolanan eylemle ilgili (bildirimsel) bir bellek yapısı, mevcut durumun kodlanması ile bu yapının bağlam bileşeni arasında bir eşleşme bulunduğunda etkinleştirilir. Eğer bu eylemle ilgili yapı kasıtlı/bilinçli ise, çalışma belleğine "kabul

edilir". Kasıtlı/bilinçli olmayan yapılar (örneğin, istekler, değerler, normlar ve beklentiler) kasıtlı/bilinçli bir yapıya dönüştürülür ve belirli "kabul kurallarına" uymaları halinde çalışma belleğine kabul edilir (Kuhl, 1984: 121). Öz-düzenleyici stratejiler iki şartın yerine getirilmesi halinde aktif hale gelir. Birincisi, rakip eğilimlerin gücü, alternatif faaliyetlerde bulunmaya yönelik sosyal baskı miktarı ve mevcut durum yönelimi derecesi tarafından tanımlanan yürürlüğe koyma zorluğu kritik bir değeri (C_1) aşmalıdır. İkincisi, aktörün amaçlanan eylemin uygulanmasını başarılı bir şekilde kontrol etme konusundaki algılanan yeteneği kritik bir değeri (C_2) aşmalıdır. Bu koşullar yerine getirilirse, mevcut niyetin hayata geçirilmesini kolaylaştırmak için aşağıda tartışılan altı öz-düzenleyici strateji devreye sokulabilir. Birbiriyle yakından ilişkili bu altı süreç muhtemelen eylem kontrolüne aracılık eder; rakip eylem eğilimlerinin uyguladığı baskıya karşı mevcut niyetin korunmasını ve sürdürülmesini kolaylaştırır.

1. **Aktif Dikkat Seçiciliği- Active Attentional Selectivity,** mevcut niyeti destekleyen bilgilerin işlenmesini kolaylaştırırken, rakip eğilimleri destekleyen bilgilerin işlenmesini engeller. Ach (1910b), deneklerine bir uyarıcı kelimeye karşı aşırı öğrenilmiş bir tepkiyi bastırmalarını ve yeni bir talimatla (örneğin, "bir kafiye bul") tanımlanan bir tepki üretmelerini istediğinde, yanlış bir tepki vermekten kaçınmak için dikkatlerini aktif biçimde yeni talimat olan "kafiye" üzerine odakladıklarını bildirmiştir (Kuhl, 1985). Mischel ve Mischel (1983), çocukların dikkat dağıtıcı uyaranlarla görsel teması keserek, cezbedici bir alternatif davranışa rağmen deneysel olarak oluşturulmuş bir niyeti sürdürebildiklerini gösteren bir dizi deneysel bulgu rapor etmiştir. Bu süreç dikkati sadece mevcut niyeti destekleyen bilgilere odaklamakta ve rakip eğilimleri destekleyen bilgileri engellemektedir.

2. **Kodlama Kontrolü- Encoding Control,** muhtemelen bir uyaranın mevcut niyetle ilgili özelliklerini seçici olarak kodlayarak iradenin koruyucu işlevini kolaylaştırır. Bu varsayımın, erken dönem iç gözlem tekniklerinden elde edilen sonuçlarla (Kuhl ve Beckmann, 1985) ve örüntü eşleştirme kaynaklarının mevcut hedefi içeren bellek yapıları lehine önyargılı olduğuna dair yapılan çalışmalarla (Anderson, 1983; La Berge, 1973; Posner ve Snyder, 1975) uyumlu olduğu görülmektedir. Algısal girdinin niyet gibi daha üst düzey kavramsal yapılar temelinde bilinç öncesi seçiminin, algısal işlemenin çok erken aşamalarında gerçekleştiğini

söyleyen araştırmalar bulunmaktadır (Carr ve Bacharach, 1976). Burada kişi çevredeki uyaranların yalnızca mevcut niyetiyle ilgili olan özelliklerini seçici bir şekilde algılamaktadır.

3. **Motivasyon Kontrolü- Motivation Control,** öz düzenleyici süreçlerden kendi motivasyonel temellerine doğru bir geri bildirim ilişkisini ifade eder (Kuhl, 1984). Bu süreç özellikle mevcut niyet zayıf bir eylem eğilimi tarafından desteklendiğinde önemlidir. Mevcut niyetin gücü ile rakip eğilimlerin gücü arasında bir uyumsuzluk tespit edildiğinde (mevcut niyetin yeterince güçlü olmadığını gösterir), mevcut niyeti destekleyen bilgileri seçici olarak işleyerek mevcut niyetin gücünü artıran bir öz-düzenleyici süreç devreye girer. Motivasyon kontrolü yukarıda bahsedilen seçici dikkat sürecini içerebilir. Bununla birlikte, mevcut niyetin motivasyonel temelinin güçlendirilmesini açıkça hedeflemesi bakımından dikkat kontrolünden farklıdır. Dikkat kaynaklarının aktif kontrolü muhtemelen rakip eğilimlerin mevcut güçlerini korumaya hizmet ederken, motivasyonel kontrol mevcut eğilim güçleri hiyerarşisini değiştirmeyi amaçlar. Eğer çimleri biçme niyetim varsa ve motivasyonumun kendimi toparlayıp bunu gerçekten yapamayacak kadar düşük olduğundan korkuyorsam, motivasyon kontrol stratejisi amaçlanan eylemi gerçekleştiremezsem ne olacağını (örneğin, komşularım rahatsız olacak, çimler daha sonra kesmeyi çok daha zor hale getirecek bir yüksekliğe hızla büyüyecek vb.) düşünmektir (Kuhl, 1984). Kısacası burada özellikle niyet zayıf olduğunda, eylemi gerçekleştiremezseniz ne olacağını düşünerek hedefin önemini kendi içinizde artırmaya çalışırsınız.

4. **Duygu Kontrolü- Emotion Control,** iradenin koruyucu işlevinin etkinliğini zayıflatabilecek duygusal durumları engelleyerek iradenin koruyucu işlevini kolaylaştırır. Bazı duygusal durumların (örneğin; üzüntü, depresyon) baştan çıkarıcı bir eylem alternatifinden kaçınma niyetinin korunmasını ve sürdürülmesini zorlaştırdığı öne sürülmüş ve bulunmuştur (Herrmann ve Wortman, 1985; Izard, 1977; Mischel, Ebbesen ve Zeiss, 1972). Duygu kontrolünün (niyetlere göre hareket etmeyi engelleyebilecek olumsuz duygusal durumlardan uzaklaşmanın), enerjiyi ve odağı tekeline alabilen olumsuz durumları kontrol ederek rakip eylem eğilimlerine karşı direnci artırdığı ve böylece ruh halini onaran eğilimlerin çekiciliğini azalttığı varsayılmaktadır (Kuhl, 1984; Sirois ve Giguere, 2018: 6).

5. **Çevre Kontrolü- Environment Control,** duygu kontrolü veya motivasyon kontrolü ile ilgili daha temel stratejilerden gelişebilecek bir stratejiyi tanımlar. Duygusal ve motivasyonel durumları yönetmek için fiziksel veya sosyal çevreyi düzenlemektir. Sosyal taahhütlerde bulunmak buna bir örnektir. Sigarayı bırakma niyetinde olan kişiler, başka bir kişiyi bilgilendirmenin niyetin sürdürülmesine yardımcı olabilecek bir miktar sosyal baskı yaratacağını bildikleri için ilgili bir kişiyi niyetleri hakkında bilgilendirebilirler. Klinik odaklı öz kontrol kuramları (örneğin, Thoresen ve Mahoney, 1974), muhtemelen bu süreçteki eksikliklerin diğer, daha az kolay gözlemlenebilir süreçlerdeki eksikliklerden daha kolay giderilebilmesi nedeniyle, çevre kontrolü sürecine özel bir vurgu yapmaktadır (Kuhl, 1984; 1985).

6. **Bilgi İşlemede Tasarruf- Parsimony of Information Processing,** bilgi işleme için durdurma kurallarının tanımıyla ilgili olan iradi kontrolün bir yönüdür. Kuramsal olarak, bir kişi potansiyel eylem alternatiflerinin çeşitli sonuçları hakkındaki yeni bilgileri hiçbirini gerçekleştirmeden sonsuza kadar işlemeye devam edebilir. Etkili eylem kontrolü, karar verme sürecinin uzunluğunun en uygun hale getirilmesini gerektirir. Kişi, potansiyel eylem alternatiflerine ilişkin bilgilerin daha fazla işlenmesinin mevcut niyetin yerine getirilmesini tehlikeye atabileceğine inandığında, eylem alternatiflerini değerlendirme süreci, özellikle daha fazla işlemenin mevcut niyetin motivasyon gücünü zayıflatan bilgileri ortaya çıkarması durumunda, durdurulmalıdır (Kuhl, 1985). Kısacası karar sürecinin gereğinden fazla uzatılmaması gerektiğini vurgulamaktadır.

Dikkat seçiciliği, kodlama kontrolü, duygu, motivasyon, çevresel koşullar ve karar verme sürecini sonlandırma kurallarının aktif veya pasif (otomatik) kontrol süreçleri tarafından başlatılabileceği unutulmamalıdır. Yukarıdaki tartışmada, kişinin mevcut niyeti hakkında kendisiyle ilgili (bildirimsel) bilginin aracılık ettiği aktif stratejilere odaklanılmıştır. Bu stratejiler muhtemelen (1) mevcut niyeti destekleyen bilgilere seçici olarak dikkat etmenin, (2) gelen bilgilerin hedefle ilgili özelliklerini seçici olarak kodlamanın, (3) olumlu duyguları harekete geçirmenin ve (4) iç veya (5) dış teşvik yapısını manipüle ederek mevcut niyetin motivasyonel temelini güçlendirmenin ve (6) aşırı uzun karar vermekten kaçınmanın kolaylaştırıcı işlevi hakkındaki üstbilişsel bilgiye dayanmaktadır. Benzer kontrol süreçleri otomatik düzeyde de gerçekleşebilir. Aktif öz-düzenleyici stratejiler geliştirmemiş çocuklar

bile, bu pasif kontrol işlevleri daha az kalıcı ve daha az esnek görünse de, yine de niyetlerini bir süre koruyabilir ve sürdürebilir (Mischel, 1981).

1.3. EYLEM-DURUM YÖNELİMİ (EYLEM KONTROLÜ KURAMI)

Bu başlığa kadar mevcut bir niyeti hayata geçirmenin zorluğu, rakip eylem eğilimlerinin uyguladığı baskı miktarıyla ilişkilendirilmiştir. Öz-düzenleyici süreçler üzerindeki talep, rakip eylem eğilimlerinin gücünün pozitif bir fonksiyonu olmalı ve mevcut niyetin gücü ile ters orantılı olmalıdır. Ancak, yürürlüğe koyma zorluğunun başka bir faktörden etkilendiği varsayılmaktadır. Metastatik ve katastatik süreçler, niyetlerimizi eyleme dönüştürmeye çalışırken zihnimizin girdiği iki temel kontrol modunu ifade etmektedir. Uygulamaya koyma zorluğu, metastatik (değişimi teşvik eden) bir kontrol tarzının aksine katastatik (değişimi önleyen) bir kontrol tarzını destekleyen faktörlerin gücü ile artmalıdır. Metastatik kontrol modu organizmanın eylem yönelimli durumuyla yakından ilişkili olarak kabul edilir ancak özdeş değildir. Eylem yöneliminin metastatik kontrol modunun gelişimi için gerekli olduğu ancak yeterli olmadığı görülmektedir. Kısacası metastatik mod, mevcut durumu istenen duruma çevirmek için harekete geçmeyi kolaylaştıran aktif moddur. Eylem yönelimli bireyler zorluklarla karşılaştıklarında bu moda girer; esnek kalır, inisiyatif alır ve niyetlerini eyleme dökerler. Katastatik mod, ilerlemeyi durduran ve eylemi engelleyerek mevcut durumu koruyan pasif moddur. Durum yönelimli bireyler zorluk veya başarısızlık karşısında bu moda hapsolurlar. Kuhl, katastatik modu bozuk bir bilgisayar programının sonsuz döngüye girmesine benzetmektedir. Kişi sürekli aynı şeyleri düşünür, zihni çalışır ama bu düşünceler eyleme dönüşmez (Kuhl, 1985: 107-108).

1.3.1. Eylem ve Durum Yöneliminin Öncülleri

Bir bireyin eylem odaklı mı yoksa durum odaklı mı olacağının en az iki faktöre bağlı olduğu varsayılmaktadır. Birincisi; işlenen herhangi iki bilgi parçası arasında algılanan uyumsuzluk derecesi, ikincisi; bireyin ne ölçüde yozlaşmış niyetler (yani bir

niyetin bir veya daha fazla unsurunun kötü tanımlandığı, zayıf bir şekilde etkinleştirildiği veya hiç belirtilmediği bilişsel temsiller) geliştirdiğidir (Kuhl, 1984).

- **İşlenen herhangi iki bilgi parçası arasında algılanan uyumsuzluk derecesi:** İlk faktör olan uyumsuzluk, derecesine bağlı olarak eylem ya da durum yönelimini tetikleyebilir. Bireyin beklentileri ile yeni bilgiler arasında, çelişen beklentiler arasında veya bilinçdışı ve bilinçli temsiller arasında hafif derecede uyumsuzluk, eylem odaklı bir dikkat odağını ve mevcut faaliyete güçlü bir katılımı teşvik edebilir (Berlyne, 1960; Csikszentmihalyi, 1975; Eckblad, 1981; Kuhl ve Wassiljew, 1983). Uyumsuzluk kritik bir seviyeyi aşarsa, durum odaklı bir tepki beklenir, yani dikkat uyumsuzluk yaratan bilgiye ve bundan kaynaklanan deneyimli bilişsel-duygusal duruma odaklanır.
- **Bireyin geliştirdiği yozlaşmış niyetler:** Bir niyeti temsil eden bilişsel yapının unsurları arasındaki bozulmuş dengeden kaynaklanan özel bir uyumsuzluk durumu olarak düşünülebilir. Hangi unsurun yozlaşmış olduğuna bağlı olarak, çeşitli durum yönelimi biçimleri gelişebilir. Bir niyetin nesne bileşeninin amaçlanan eylem alternatifiyle ilgili kısmı belirlenmemişse, mevcut çeşitli eylemlerle amaçlanan hedefe ulaşmak için yapılan birçok nafile girişimden sonra olabileceği gibi, dikkatin geçmiş başarısızlıklara odaklanmasıyla başarısızlık odaklı durum yönelimi gelişebilir. Başarısızlık odaklı durum yönelimi, dikkat kapasitesine ağır taleplerde bulunan görevlerde verimli bilişsel işleyişe müdahale edebilir (Kuhl, 1981; Kuhl ve Weiß, 1983). Ayrıca, mevcut niyetin bilişsel temsilinin bir eylem alternatifini belirlediği, ancak aşırı miktarda dikkatin istenen hedef duruma odaklandığı da sıklıkla görülür. Durum yöneliminin bu hedef merkezli veya dışsal biçimi, karmaşık görevlerde etkin performans için gerekli görünen içsel görev katılımı üzerinde yıkıcı etkilere sahip olabilir (Kuhl ve Wassiljew,1983). Son olarak, mevcut niyeti kodlayan önerme yapısının ilişki bileşeni yozlaştırılırsa, kararsız bir durum yönelimi türü beklenir. İlişki bileşeni bir niyetin bağlılık niteliğini ("Yapacağım") kodladığından, kararsız durum yönelimi kararsızlığa ve karar verme sürecini sonlandıramamaya ve amaçlanan eylemi gerçekten gerçekleştirememeye neden olabilir (Kuhl ve Beckmann, 1983). Bu tür eylem ve durum yöneliminin özellikle karar verme sürecinde, yani bir eylemin başlatılmasından önce önemli olması beklendiğinden, kararla ilgili eylem ve durum yönelimi olarak adlandırılabilir.

Lewin'in (1926, 1936) çalışmalarının aksine, Ach'ın (1910a) çalışması, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra neredeyse tamamen belirsizliğe düşmüştür. Ancak 1980'lerde Julius Kuhl (1983, 1984) tarafından yeniden keşfedilmiştir. Kuhl, Ach ve Lewin'in amaçlı eylemin eksik/tamamlayıcı yönlerini tanımladığına inanmaktadır. Spesifik olarak Kuhl, Lewinci gelenekteki beklenti-değer modellerinin bir eylem planı seçme sorunuyla (Almanca dilinde "Selektionsmotivation-Seçim motivasyonu") ilişkili olduğunu, oysa Ach'ın irade kavramının amaçlanan bir eylemi gerçekleştirme sorunuyla (Almanca dilinde "Realisationsmotivation-Gerçekleşme motivasyonu") ilgili olduğunu öne sürmektedir. Bu bütünleştirici anlayış, Eylem Kontrolü Kuramı (Action Control Theory-ACT)'nın başlangıç noktası olmuştur (Kuhl, 1984).

ACT içerisinde istemli eylem kontrolü, "niyetin rakip motivasyonel eğilimlere karşı korunmasını sağlayan ve bu nedenle söz konusu eğilimler tarafından değiştirilmek yerine, niyetin gerçekleştirilmesini mümkün kılan" süreçler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Kuhl, 1984: 101). Bu koruma işlevini başarmak için istemli eylem kontrolü, her biri kalıcı hedef takibini destekleyen mekanizmalar olan seçici dikkat, kodlama ve tutumlu bilgi işleme mekanizmalarını kullanabilir. ACT'nin eylem kontrolü anlayışı bu nedenle açıkça Ach'in (1910a) irade psikolojisinden yararlanmaktadır. Ayrıca Ach'ın zorluk kanununa uygun olarak, ACT, eylemin kendisinde var olan özellikler (örneğin; Everest Dağı'na tırmanmak) ya da dış koşullar (örneğin; zaman baskısı, rakip yükümlülükler, gecikmeler, düşük ödüller) nedeniyle, bir niyete göre hareket etmenin zor olduğu durumlarda eylem kontrolünün özellikle anlamlı hale geldiğini varsayar. ACT bu nedenle Ach'in irade psikolojisinden önemli içgörüleri içermektedir (Koole vd., 2023: 302).

Aynı zamanda, ACT'nin eylem kontrolü anlayışı, Lewin'in (1926, 1936) esnek amaca yönelik davranış anlayışının unsurlarını benimser. ACT özellikle eylem kontrolünün kişinin duygularını, motivasyon kontrolünü ve çevresini düzenleyen süreçleri içerdiğini öne sürmektedir. İkinci kontrol süreçleri, kişinin duygularına, sezgilerine ve eylemlerinin daha geniş bağlamına bütünsel olarak uyum sağlamasını gerektirmektedir (Engel ve Kuhl, 2015). Bu daha bütünsel odaklanma ve bağlamsal esneklik, Lewin'in (1926) çalışmalarıyla uyumludur. Dolayısıyla ACT, etkili hedef arayışının hem kalıcılık (Ach'in irade psikolojisini hatırlatan) hem de esneklik (Lewin'in alan kuramını hatırlatan) unsurlarına sahip olduğunu öne sürmektedir.

İstemli eylem kontrolü, hedefe ulaşmada esnek kararlılığı destekler. Yine de kişinin eylem kontrol süreçlerinin tüm repertuarına ne ölçüde erişebileceği farklılık gösterebilir. ACT'e göre kişi, niyetlerinin dışarıdan empoze edilmek yerine kendi kendine yönlendirildiği ölçüde eylem kontrol süreçlerine erişebilir. Bu nedenle esnek kararlılık özellikle hedefleri kendinden kaynaklanan insanlara uygulanmalıdır (Koole vd., 2023: 303).

Kuram, istemli eylem kontrolünün farklı modlarını detaylandırmaktadır. Ach'in (1910a) anlayışına göre, istemli eylem (rasyonel) ile alışılmış eylem (irrasyonel), eylem kontrolünün farklı biçimleridir. ACT bu temel ayrımı içermektedir ancak istemli eylem kontrolünün farklı alt türlere bölünebileceğini öne sürmektedir. Bölüm başında değinildiği gibi metastatik (değişimi teşvik eden) modda, değişim odaklı niyetlerin hayata geçirilmesi kolaylaştırılır. Bunun tersine, katastatik (değişimi engelleyen) modda, değişime yönelik niyetlerin hayata geçirilmesi engellenir ve kişi kendi içsel durumları tarafından emilir/hapsolur (Koole vd., 2023: 303). ACT'e göre (Kuhl, 1984), insanlar istemli modların etkinleştirilmesinde farklılık gösterir. Metastatik modun etkinleştirildiği kişilere "eylem odaklı- action-oriented", katastatik modun etkinleştirildiği kişilere "durum odaklı- state-oriented" kişiler denir. Katastatik ve metastatik modlar, durumsal etkilerle anlık olarak veya kişinin kalıcı eğilimleri tarafından kronik olarak etkinleştirilebilir. ACT'e göre, eyleme karşı durum yönelimine yönelik kronik eğilimler, erken sosyalleşme deneyimleriyle şekillenir. Bununla birlikte, eyleme karşı durum yönelimine yönelik eğilimler, olgunlaşma ve kişinin çevre uyumundaki değişikliklere bağlı olarak yaşamın ilerleyen dönemlerinde değişebilmektedir (Koole vd., 2023: 304).

1.3.2. Eylem Yönelimi

Julius Kuhl, iradi kavramları motivasyon kuramlarına yeniden dahil etme ihtiyacı hakkındaki görüşlerini formüle ettiği erken dönem (1970'li yıllar) çalışmalarında irade kelimesini kullanmaya cesaret edememiştir. Çünkü irade kavramı o dönem çalışmalarında arka plana atılmış bir kavramdır. Bu sorunlardan kaçınmak için Kuhl gibi motivasyonel psikologlar, bir eylem eğiliminin gücünü iki değişken kategorinin bir fonksiyonu olarak gören tek düzeyli bir kuram benimsemişlerdir. Bu

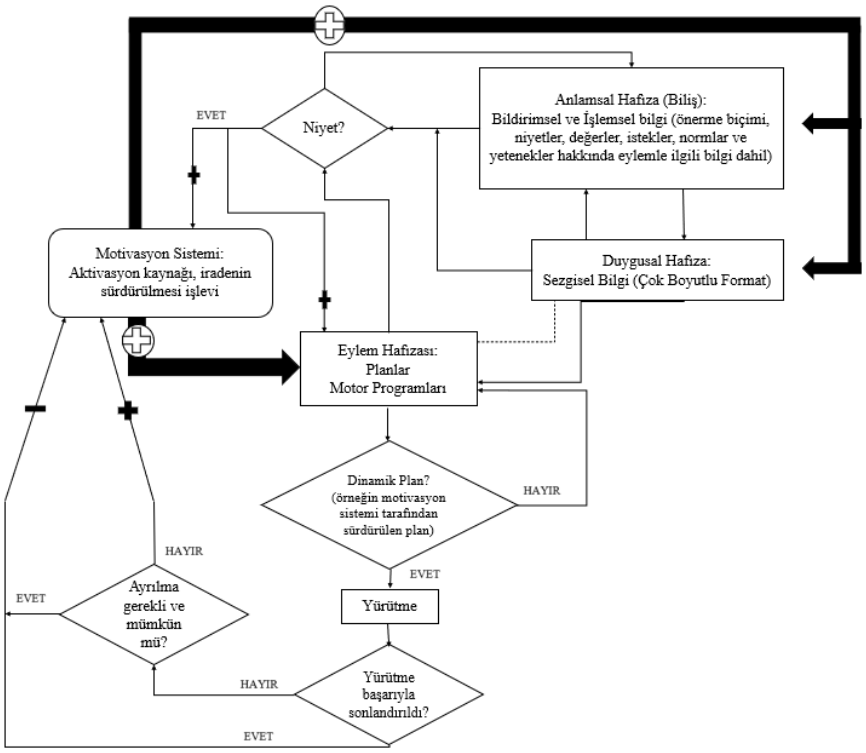
faktörlerden birincisi; değer, ikincisi ise; beklentidir. Bu statik ve tek seviyeli kuram, motivasyonel eğilimlerin, bunlarla ilişkili beklentiler ve değerler sabit kalsa bile, dinamik olarak azalıp çoğalmasını göz ardı etmektedir (Atkinson ve Birch, 1970; Kuhl ve Atkinson, 1986; Kuhl ve Blankenship, 1979). İnsanlar her zaman mevcut motivasyonel eğilimler hiyerarşisine göre hareket etmezler. Sigarayı bırakmaya yeni karar vermiş bir kişi hala sigara içmek için sakız çiğnemekten daha güçlü bir dürtü hissedebilir, ancak iki rakip eylem eğiliminin göreceli güçlerini kasıtlı bağlılık lehine kademeli olarak değiştiren bir üst kontrol sürecinin sonucu olarak başlangıçta daha zayıf olan motivasyonel eğilimi (yani sakız çiğneme) yürürlüğe koyabilir. Bu noktada Ach (1910a)'ın sorusu: Hangi psikolojik mekanizmalar rakip eylem eğilimlerinin göreli güçlerinde böyle bir değişim yaratabilir? Bu soruyu yanıtlamak için, niyet kavramı ile motivasyonel eğilim arasındaki ayrıma bakmak gerekmektedir.

Aşağıdaki Şekil 3'de farklı bellek çeşitleriyle birlikte motivasyonel sürdürme sistemi (motivational maintenance system-MMS) açıklanmaktadır. Buna göre anlamsal bellek ve sezgisel bellek olmak üzere iki sistem varsayılmaktadır. Anlamsal (bilişsel) belleği tanımlamanın bir yolu, olguları (Anderson ve Bower, 1973) ve eylemleri (Anderson, 1976, 1983) tanımlayan önermesel bellek yapıları ağıdır. Sezgisel (duygusal) bellek ise deneyimlenen olayların ve eylemlerin çok boyutlu temsillerini içermektedir. Sezgisel ve anlamsal belleğin işlevsel ve yapısal olarak farklı olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (örneğin; Kuhl, 1983; Leventhal, 1980, 1984; Sperry, 1968; Zajonc, 1980, 1984). Şekil 3'e göre süreç, anlamsal bir bellek yapısının, duygusal bir durumun veya bir planın aktivasyonu ile başlamaktadır. Üç içeriğe özgü bellek sisteminden birinde aktive olan yapı, kişinin belirli bir eyleme bağlılığını içeriyorsa, motivasyonel sürdürme sistemi aktive olur. Bazen motivasyonel sürdürme sistemini harekete geçiren bellek yapısının yerini herhangi bir eylem planıyla ilgisi olmayan başka bir yapı alabilir. Bu durum, ne yapmaya niyetlendiğimizi söylemeden bir şey yapacağımızı hatırladığımızda söz konusu olabilir. Hedefe yönelik bir eylem dizisi ancak ilgili niyetin iki bileşeni, yani bir eylem planı (yapısal bileşen) ve motivasyon belleği (dinamik bileşen) aktifse gerçekleştirilebilir. Motivasyon belleği aktif değilse, etkileştirilmiş bir plan çok uzun süre aktif tutulamaz veya yürütme sistemine erişim sağlayamaz. Etkileştirilmiş planlar, kişinin bunlara bağlı olması koşuluyla motivasyon belleğini etkileştirebilir. Bu durumda plan, dinamik bir

plan haline gelir yani yürütme sistemine erişim kazanır ve rakip planlara karşı korunur. Yürütme başarılı bir şekilde sonlandırılır sonlandırılmaz, motivasyon belleği kapatılır. Yürütme başarılı bir şekilde sonlandırılmazsa, planı terk etme girişiminde bulunulur. Bu başarılı olursa, tıpkı başarılı yürütme durumunda olduğu gibi motivasyon belleği kapatılır ve sistem yeni bir planı işlemek için serbest kalır (Kuhl, 1987).

Motivasyonel sürdürme sistemi sadece olumsuz durumları değil, aynı zamanda bir eyleme bağlılığı belirten bir bellek yapısının etkinleştirilmesi koşuluyla olumlu duygusal durumları da desteklemektedir. Olumlu duygusal durumların sürdürülmesi karmaşık problem çözme için çok önemlidir. Birçok araştırma, insanın problem çözme yeteneğinin, karmaşık durumların içerdiği tüm belirsizliklere ve karmaşalara rağmen olumlu bir duygusal durumu sürdürme becerisi gerektirdiğini göstermiştir (Bastick, 1982; Dörner vd., 1983). Bu beceri de önemlidir çünkü bireyin ilgisiz kaygılar, endişeler, gerçekçi olmayan hedefler vb. gibi etkenler tarafından dikkati dağıtılmadan sorunla ilgilenmesini sağlar. Örneğin; Kuhl ve Wassiljew (1985) çalışmalarında deneklerine oldukça karmaşık bir stratejik oyun öğretmişlerdir. Bu çalışmada, yaptıkları işe dâhil olma eğiliminde olan eylem odaklı denekler, deney boyunca daha olumlu duygulara sahip olmuş, olumlu beklentileri oluşmuş ve durum odaklı deneklere göre daha etkili eylem planları geliştirmişlerdir. Motivasyonel sürdürme sistemi, genellikle çok kısa ömürlü olan belirli bilişsel ve duygusal durumların kalıcılığını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Kuhl, 1987).

Şekil 3: Eylem Kontrolü Modeli: Üç Bellek ve Motivasyonel Sürdürme Sistemi



Kaynak: Kuhl, 1987. ss. 279-291.

Daha önce de değinildiği gibi geleneksel beklenti-değer kuramı, daha cazip alternatif davranışların ortaya çıktığı durumlarda hedefe yönelik davranışın sürekliliğini açıklayamamakta ve ikincil bir davranışsal eğilime bağlılık durumuna izin vermemektedir. Bu iki durum ise iki farklı eylem kontrolü türüne işaret etmektedir. Eylem kontrolü, yani etkileştirilmiş bir niyetin sürdürülmesi ve korunması, pasif veya aktif bir modda çalışabilir. Pasif eylem kontrolü her zaman rakip eylem eğilimleri arasındaki mevcut baskınlık ilişkilerine bağlıdır, yani motivasyonel sürdürme sistemi yalnızca en güçlü eylem eğilimini destekleyebilir. Küçük çocuklar muhtemelen yalnızca bu tür pasif eylem kontrolü yeteneğine sahiptir. Tüm rakip eylem eğilimleri arasında en güçlü motivasyon gücüne sahip olduğu sürece mevcut hedeflerini ve eylem planlarını koruyabilirler. Pasif eylem kontrolü, o sırada baskın olan eylem eğilimini seçici olarak güçlendirdiğinden, belirli bir miktarda motivasyonel istikrar sağlar. Bu kontrol tarzına muhtemelen otomatik dikkat mekanizmaları ve hatta korteks altı bir sürdürme sistemi aracılık eder (Stamm, 1955). Pasif mod çok fazla bilinçli kontrol gerektirmediğinden aktif kontrole göre daha yumuşak ve esnek görünür. Çocukların

oyunları, esas olarak pasif kontrol tarafından yönetilen bir faaliyetin tipik bir örneğidir. Devam eden niyetler bir süreliğine korunmasına rağmen (sözde pasif sürdürme sistemi tarafından), rekabet halindeki eylem eğilimleri arasındaki baskınlık ilişkileri değiştiğinde, etkinlikteki değişiklikler sorunsuz bir şekilde gerçekleşiyor gibi görünmektedir. Daha az ilginç hale gelen bir eylem eğilimini aktif olarak sürdürmek için hiçbir girişimde bulunulmaz; bu, pek çok yetişkin etkinliğinde tipik bir durumdur ve bu nedenle çok daha az sorunsuz görünür ve kasıtlı karar verme etkinlikleriyle sık sık kesintiye uğrar. Aktif eylem kontrolü, ikincil bir eylem eğilimini destekleyebilir. Bu durum da muhtemelen üst düzey bir kontrol seviyesinin geliştirilmesini gerektirir. Çocukların öz düzenleme yetenekleri, 9 yaş civarında belirgin bir değişim gösterir (Mischel ve Mischel, 1983). Bu değişim, öz düzenleme yeteneklerinde ani bir artışa neden olur. Ayrıca, erken çocukluk dönemine kıyasla bu yaştan sonra öz düzenleme yeterliliğine farklı süreçlerin aracılık ettiği görülmektedir. Dokuz yaşındaki çocuklar, davranışsal bir niyeti korumalarına yardımcı olan üstbilişsel (metacognitive) stratejiler kullanmaya başlar. Örneğin, baştan çıkarıcı bir çeldiriciye karşı bir görev üzerinde çalışmaya devam edebilme becerisini kazanırlar (Kuhl, 1987).

Eylem yönelimin nasıl pekiştirildiğine dair süreçlerle ilgili Kuhl (2000b) özellikle bebeklikten itibaren bu duruma dikkat çekmektedir. Kuhl'un sistem koşullaması olarak adlandırdığı bu süreç şu şekilde işlemektedir: bebek sıkıntı veya stres yaşayıp bunu ifade ettiğinde bakımı veren kişi hızlı ve uygun bir şekilde yatıştırıcı veya cesaretlendirici bir tepki verirse, çocuk kendi benliği ile duygu düzenleme mekanizmaları arasında güçlü bir bağ kurmaktadır. Zamanla, dışarıdan gelen bu destek içselleştirilir ve çocuk dışarıya ihtiyaç duymadan kendi duygularını düzenlemeyi öğrenerek eylem yönelimli bir kişilik yapısı geliştirir.

1.3.3. Durum Yönelimi

Niyetlerin aşırı sürdürülmesi, durum yöneliminin belirleyicilerinden biridir (Goschke ve Kuhl, 1993; Kuhl ve Helle, 1986). Aşırı sürdürme, bireyin istekleri veya ihtiyaçlarıyla çelişen niyetler doğrultusunda hareket etmesi durumunda, durum yönelimi ile ilişkili olarak ortaya çıkmakta ve engellenmiş ihtiyaçlar ya da gerçekçi olmayan niyetlerden kaynaklanan, kontrol edilmesi güç müdahaleci düşüncelerle

bağlantılı hale gelmektedir. Bu bakımdan durum yönelimi, paradoksal biçimde öz-düzenlemeyle ilişkilidir. Bir yandan, öz düzenlemenin bir bileşeniyle (zor niyetlerin sürdürülmesi) ilişkili olduğundan öz düzenleme verimliliğini kolaylaştırabilir. Öte yandan, kontrol edilemeyen müdahalelerle ilişkili olduğundan uzun vadede öz düzenleme verimliliğine zarar verebilir. Durum yönelimiyle ilişkilendirilen paradoksal davranışlar, toplumsallaşma açısından da önemlidir. Bu uygulamalar, özerklik ve öz ayrımcılık gibi ayrılma işlevlerinin gelişimini desteklemeden, kısa vadeli performanslarını en üst düzeye çıkarmak için bireylere öz düzenleyici sürdürme stratejileri dayatmaktadır (Kuhl, 1992: 107).

Aşırı sürdürme haricinde durum yöneliminin dört belirleyicisi daha bulunmaktadır. Bunlar; yoğun stres içeren deneyimler, temel ihtiyaçlardaki hayal kırıklıkları, yozlaşmış ve gerçekçi olmayan niyetler, başkalarının niyetlerinin zamanından önce içselleştirilmesidir. Bu belirleyicilerin tümü, sistem içinde bir tür çatışmanın sürmesi, yani bazı harcamaların öz-sistemin mevcut bir kısmıyla bütünleştirilememesi açısından benzerdir. Zihinsel meşguliyet (disengagement difficulty), bireyin herhangi bir müdahalede bulunmasa ve dikkatini aslında ilgisiz yeni bir etkinliğe yönetlme niyetinde olsa bile, özellikle olumsuz olaylar olmak üzere belirli bir yaşantı hakkında düşünmeyi durduramaması ile karakterize edilmektedir. Tereddüt (inisiyatif eksikliği) ise, rasyonel olarak herhangi bir engel bulunmamasına rağmen bireyin amaçladığı davranışları başlatmakta zorlanması ya da bu davranışları başlatamaması ile ortaya çıkmaktadır. Durum yöneliminin bu iki biçimi arasındaki, yani meşguliyet ile tereddüt arasındaki korelasyon anlamlıdır ve iki ölçek örtüşen bir faktör yapısına sahiptir (Kuhl, 1994). Aynı zamanda Epstein ve Meier (1989) tarafından geliştirilen yapıcı düşüncenin çeşitli yönlerini değerlendiren ölçek (Constructive Thinking-CTI), eyleme karşı durum yönelimi ile çarpıcı derecede yakın bir örtüşmeyi göstermektedir (Kuhl, 1992: 108).

Meşguliyet ve tereddüt ölçekleri, eylem yönelimi ile dış kontrol modelinin özelliklerini taşıyan belirli bir tür aşırı aktivite arasında ayrım yapmaz. Volatilite (geçicilik, süreksizlik) ölçeği bu ayrımı belirtmek için oluşturulmuştur. Aşırı aktif insanlar genellikle kendileriyle tamamen uyumlu niyetlerden ziyade dış ipuçları veya başkalarının beklentileri (kendi kendilerinin oluşturduğu şeklinde yorumlayabilirler) tarafından yönlendirilirler. Yanlış içselleştirme, hem davranışsal pasiflikle ilişkili

bilişsel aşırı aktivite hem de bilişsel pasiflikle ilişkili davranışsal aşırı aktivite için ortak bir temel olabilir. Kuhl (1992: 110), çalışmasında paradoksal gözlem çiftlerine göre eylem ve durum yönelimli bireyler arasındaki davranışsal farklılıklara grup gözlemi yapmıştır. Aşağıdaki Tablo 1'de bu çalışmaların sonuçlarının bir özeti sunulmuştur (Kuhl ve Beckmann, 1994).

Tablo 1: Durum Odaklı Konuların Özellikleri: Deneysel Bulgular

Karakteristik	Bulgular	Çalışmalar
Aşırı Taahhüt	Seçenekleri zorunluluk olarak kodlama eğilimi	Kuhl ve Kazen, 1994
Erteleme	Niyetlerin yerine getirilememesi	Beswick ve Mann, 1994; Kuhl, 1982c
Depresyon	Durum yönelimi ile depresif belirtiler arasında güçlü ilişki	Kammer, 1994; Keller vd., 1996; Kuhl ve Helle, 1986; Kuhl ve Kazen, 1994
Niyetlerin Sürdürülmesi (İnatçılık)	Tamamlanmamış niyetlere ilişkin bilgilerin daha hızlı tanınması	Goschke ve Kuhl, 1993
Eylem Fişleri (Bilişsel İzler)	Hataları ve diğer bilişsel başarısızlıkları tespit etme eğilimi	Goschke ve Kuhl, 1993; Kuhl, 1983
Bellek Açıkları	Tamamlanmamış niyet sonrası kısa süreli bellek performansında düşüş	Kuhl ve Helle, 1986
Aşırı Nesnellik	Karar verilemeyen durumlarda bile sabit değerlendirme yapma	Beckmann ve Kuhl, 1984
Başarı/Görev Performansı	Performansta artış veya bozulma	Heckhausen ve Strang, 1988
Ruminasyon	Olumsuz olaylara ilişkin istemsiz tekrar eden düşünceler	Bossong, 1994; Kammer, 1994
Pasiflik	Azaltılmış motor davranış ve hareketsizlik	Kuhl, 1983
Katılık (Sağlamlık)	Durum değişikliklerinin gerektirdiği yeni bir niyete odaklanamama	Kuhl, 1981; Kuhl ve Helle, 1986

Kararsızlık	Karmaşık Stratejiler ve Uzun Karar Süreleri	Niederberger vd., 1987; Stiensmeier-Pelster, 1994
Öğrenilmiş Çaresizlik	Azalan Motivasyon ve Performans Eksikliği	Brunstein ve Olbrich, 1985; Kuhl, 1981
Yabancılaşma	Tercih edilen etkinliği gerçekleştirememe	Kuhl ve Eisenbeiser, 1986

Kaynak: Kuhl ve Beckmann, 1994.

Buraya kadar açıklananlarda eylem yönelimli olmanın daha avantajlı olduğu yönünde bir eğilim olsa da durum yönelimli olmanın da avantaj sağladığı bir takım durumlar bulunmaktadır. Eylem veya durum yönelimli olan kişilerde yapılan deneysel çalışmalara bakıldığında bu yönelimin yarı yarıya gerçekleştiğini söylemek mümkündür (Koole vd., 2005). Diğer yandan bazı durumlarda karşılaşılan zorluk ve problemlerin çözümü için pratik ve yüzeysel bir analiz yerine daha detaylı bir analiz ve analitik işleme gerekebilir. Bu durumlarda durum yönelimli olmak sonuç açısından fayda sağlayacaktır (Kuhl, 2000b). Gerçekçi olmayan niyetler açısından değerlendirildiğinde eylem yönelimli olmanın işlevsel anlamda yarardan çok zararı olabilmektedir. Bu noktada durum yönelimli olarak bu niyeti terk etmek kısa vadede olmasa bile uzun vadede kişiye rahatlık sağlayacaktır (Beckmann, 1994; Kuhl, 1984).

1.3.4. Eylem-Durum Yöneliminin Ölçümü

Kuhl, bireylerin amaçlanan eylemleri planlama, başlatma ve tamamlama becerilerindeki farklılıkların, iradenin üç temel yönünü, yani eylem kontrolünü yansıttığını ileri sürmektedir. Kuhl, bireylerin bu belirtilen iradenin üç temel yönüne ilişkin yeteneklerini değerlendirmek için bir öz-bildirim anketi yani Eylem Kontrolü Ölçeği (ACS-Action Control Scale-90) geliştirmiştir. Bu anket, bireyleri harekete geçiren faktörlerin ötesinde, iradi süreçlerin bireylerin eylem kontrolünü nasıl etkilediğini değerlendirmeye olanak tanımaktadır. Bir süreklilik üzerine kurulan ölçek, daha eylem odaklı ve daha durum odaklı bireylerin tanımlanmasına izin verir. Ölçeğin psikometrik analizleri tutarlılık (0.71-0.82), geçerlilik (0.01-0.36) ve güvenirlik (meşguliyet: .70, tereddüt: .78 ve dalgalanma: .74) açısından cesaret verici sonuçlar vermiştir (Kuhl, 1984; 1994). Diefendorff vd. (2000)'nin çalışması sonucunda bazı

maddelerin zayıf faktör yükleri ve çapraz yükleme nedeniyle iyi performans göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu nedenle iyi uyum sağlayan ve kabul edilebilir psikometrik özellikler gösteren 22 maddelik üç faktörlü bir ölçek önermişlerdir.

Genel olarak eylem-durum yönelimi yapısı üç alt boyuta ayrılabilir (Kuhl, 1994). Bunlar aşağıdaki gibidir:

- **Başarısızlıkla İlgili Eylem-Durum Yönelimi (Meşguliyet/Kaygı & Meşguliyeti Bulunmama/Rahatlama)-AOF-Action Orientation Following Failure,** bireylerin bilgiyi işleme ve geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek hakkında düşünme biçimlerini ifade eder. Bu, hedefe yönelik eylemin gerçekleştirilmesinden önceki zamanı anlatmaktadır (Kuhl, 1994). Karşıt kutupları meşguliyet ve meşguliyetsizlik olan bu boyut, bireylerin geçmiş, şimdiki ve gelecekteki bazı durumlarla ilgili bilgileri açıkça işleme derecesini gösterir. Bu boyutun eylem odaklı kutbu (rahatlama/meşguliyeti olmama) eldeki görevde ilerlemeyi engelleyebilecek alternatif hedefler veya istenmeyen olaylarla ilgili düşüncelerden ayrılma yeteneğini ifade eder. Buna karşılık durum odaklı kutup genellikle başarısızlık içeren bazı hoş olmayan deneyimlerle (gerçek veya simule edilmiş) ilgili düşüncelerin sürdürülmesi nedeniyle bozulmuş etkinlikle ilişkilidir (Diefendorff vd., 2000; Kuhl, 1994). Bu boyut saplanma/kopma (preoccupation/disengagement) olarak da adlandırılır (Peker, 2022a: 136).

- **Taleple İlgili Eylem-Durum Yönelimi (Tereddüt/Kararsız Olma & Girişkenlik/Kararlı Olma)-AOD-Action Orientation During Decision-Making,** amaçlanan eylemleri başlatma becerisindeki bireysel farklılıkları ifade eder (Kuhl, 1994). Tereddüt ve girişkenlik gibi zıt kutupları olan bu boyut, bireylerin hedefe yönelik faaliyetleri başlatmakta ne derece zorlandıklarını göstermektedir. Bu boyuttaki eylem odaklı bireyler (girişken olan grup) görevler üzerinde çalışmayı kolayca başlatabilmektedir. Hem girişkenlik hem de meşguliyeti olmama boyutları, görevlerde ilerleme ve gerektiğinde durum odaklı işlemlerden kaçma becerisine odaklanmaları açısından benzer olsalar da farklı temellere sahiptirler. Özellikle, meşguliyeti bulunmama boyutu dikkat dağıtıcı düşüncelerin harekete geçmeyi engelleyip engellemediğiyle ilgiliyken, girişkenlik boyutu harekete geçmek için davranışsal

kapasiteyi vurgular (Diefendorff vd., 2000; Kuhl, 1994). Bu boyut tereddüt/başlama (hesitation/initiation) olarak da adlandırılır (Peker, 2022a: 137).

- **Performansla İlgili Eylem-Durum Yönelimi (Dalgalanma/Süreksizlik & Sebat/Süreklilik)-AOP-Prospective Action Orientation,** hedefe yönelik eylemin başlatılmasından sonra sürdürülmesi becerisindeki bireysel farklılıklarla ilgilidir (Kuhl, 1994). Dalgalanma ve sebat zıt kutuplarını içeren bu boyut, gerektiğinde eylem odaklı modda kalma becerisi ile ilgilidir. Bireylerin ilginç veya gerekli bir görev üzerinde çalışırken dikkatlerinin dağılma derecesini ifade eder. Daha eylem odaklı bireyler (sebat kutbu) görev tamamlanana kadar bir amaca odaklanmayı etkili bir şekilde sürdürebilirken, daha durum odaklı bireyler kolayca görevden uzaklaşarak genel performanslarını düşürürler. Dalgalanma boyutu, meşguliyet ve tereddüt boyutlarının durum odaklı kutuplarında görülen bu sistemin az aktif olmasından ziyade, eylem başlatma sisteminin aşırı aktif olmasından (overfunctioning) ve dolayısıyla yeni görevleri uygunsuz bir şekilde başlatma eğiliminden kaynaklanmaktadır (Diefendorff vd., 2000; Kuhl, 1994). Bu boyut yılma/kararlılık (volatility/persistence) olarak da adlandırılır (Peker, 2022a: 137).

Her bir alt ölçek günlük yaşam senaryolarını tanımlayan 12 maddeden (toplam 36) oluşmaktadır. Katılımcılar ne yapacaklarını gösteren iki yanıt alternatifi (A veya B) arasından seçim yapmaktadır. Her yanıt 0 veya 1 olarak puanlanır; 0 her senaryodaki durum odaklı ve 1 eylem odaklı alternatife karşılık gelir. Konum etkilerinden kaçınmak için, durum ve eylem yönelimiyle ilgili cevap alternatiflerinin sırası değişmektedir. ACS-90 puanlarının tamamı 0 ile 36 arasında değişmektedir. Her bir alt ölçek puanı 0 ile 12 puan arasında değişmektedir. Daha yüksek puanlar daha yüksek eylem yönelimini yansıtmaktadır (Bouzidi ve Gendolla, 2022: 2).

Ölçek Bouzidi ve Gendolla, (2022) tarafından Fransızca dili için çevrilmiş ve test edilmiştir. Buna göre doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin yapısına iyi uyan revize edilmiş üç faktörlü bir model ortaya koyulmuştur. Regresyon analizleri, Fransızca versiyonun ilgili öz düzenleme kapasiteleri ve sorunları ile ilişkileri açısından yakınsak geçerliliğini ve büyük beş kişilik özellikleri ile orta düzeyde örtüştüğünü göstermektedir. Bu versiyonun geçerliliği ve yordama gücü için ayrıca, eylem yönelimli bireylerin durum yönelimli bireylere göre daha az ruminasyon gösterdiğine,

daha kolay eyleme geçtiğine ve bilişsel kontrol görevinde daha uzun süre sebat ettiğine dair ön kanıtlar bulunmuştur.

Ölçek Papantoniou vd. (2010) tarafından Yunanca dili için de çevrilmiş ve test edilmiştir. Çalışmada bir test bir de doğrulama örneklemi kullanılmıştır. Üç modelin ilk doğrulayıcı faktör analizi verilerle zayıf uyum göstermiştir. İyi performans göstermeyen maddeler çıkarılmış ve üç model yeniden test edilmiştir. Gözden geçirilmiş ACS-90'ın test ve doğrulama örneklemi genelinde ölçme ve yapısal değişmezliği, gizil ortalamalar açısından yapısal değişmezlik dışında doğrulanmıştır. Üç alt ölçeğin iç tutarlılığı .54 ile .69 arasında değişmektedir.

Peker ve Meşe (2021), Eylem Kontrolü Ölçeği'nin Türkçe uyarlamasında psikometrik özelliklerini Türk katılımcılar üzerinden çalışmış ve ayrıca duygusal emek ile eylem-durum yöneliminin ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma ölçeğin ilk kez Türkiye bağlamında test edilmesi açısından önemlidir. Daha önceki çalışmalarda farklı sayıda ölçek maddesi içeren versiyonlar elde edildiği için araştırmacılar aynı zamanda ölçeğin psikometrik özelliklerini de incelemişlerdir. Buna göre ölçekten faktöriyel geçerlilik adına bazı maddeler çıkarılmış ve 23 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Hem 36 maddelik hem de 23 maddelik ölçek psikometrik bilgileri açısından raporlanmış ve aralarında büyük oranda örtüşme bulunmuştur. Çalışmanın duygusal emek ile ilgili sonuçlarına göre, eylem yönelimli çalışanlar işlerini yaparken veya herhangi diğer bir çalışanla etkileşim kurarken sahte duygular sergilemeye daha az meyillidir. Ayrıca, eylem yönelimli çalışanlar durum yönelimli kişilere kıyasla samimi duygularını göstermeye daha isteklidir.

1.3.5. Eylem-Durum Yöneliminin Sosyal Bağlamı

Eylem-durum yönelimi kuramının ilk aşamada bireysel süreçlerle ele alınması doğaldır. Ancak kuramın sosyal bağlam açısından da ele alınması mümkündür. Kuramın açıklanmasına rehberlik eden duygu düzenleme ve öz denetim modeli, bu bireysel süreçlerin kişiler arası bağlamla etkileşime geçildiğinde olumlu ya da olumsuz olarak etkilendiğini öne sürmektedir (Abrams, 1994; Fitzsimons ve Finkel, 2010; Rime, 2007; Zaki ve Williams, 2013). Kuram ayrıca bu yönelimin daha önce de değinildiği gibi erken çocukluk döneminde bakım verenin pratikleri ile şekillenmeye

başladığını ileri sürmektedir. Örneğin; bir annenin cesaretlendirici sesler çıkarması veya göz teması kurması olumlu duygulanımı kolaylaştırırken, güven verici sesler çıkarması ve bebeğe dokunması olumsuz duygulanımı engellemektedir. Çocuğun benlik sisteminin aktivasyonunun aracılık ettiği varsayılan negatif veya pozitif duygulanım ifadesini, sırasıyla negatif veya pozitif duyguları düzenleyen veya uyandıran anne tepkileri takip ettiğinde, çocuğun benlik sistemi ile duygulanımın aşağı düzenlenmesi veya uyarılması arasındaki ilişki güçlenir. Sonuç olarak çocuk, duygulanım üreten sistemlerin dış uyarımı olmadan, olumsuz duygulanımı azaltma veya olumlu duyguyu etkinleştirme kapasitesini kazanır (Kuhl, 2000b: 141-142). Diğer yandan çevrenin, kişilik özellikleri veya mizaç yerine bu kuramda önemi daha büyüktür. Özellikle eylem-durum yönelimli davranış tepkilerinin verilmesini sağlayacak olan talepkar veya tehditkar durumların oluşması için sosyal bağlam araştırmalarda çokca kullanılmıştır (Peker, 2022b: 154). Bu bağlam aşağıdaki gibi bazı temalar altında toplanabilir.

1. Tema: Eylem-durum yönelimi hakkında gerçekleştirilen araştırmaların çoğunda sosyal bağlam, katılımcı kişileri eylem veya durum yönelimine sevk etmek amacıyla kullanılmıştır. Bu noktada bağlamın özellikleri kişinin yöneliminde belirleyici unsur olabilmektedir. Çok zor veya çok kolay görevler söz konusu olduğunda kişinin ana yönelimini takip etmediği gözlemlenebilir. Örneğin; Koole ve Jostmann (2004), çalışmalarının birinde talep manipülasyonunu incelemişler ve araştırmaya katılan durum yönelimli kişilerin verilen görevle ilgili eylem yönelimlilere kıyasla daha düşük başarı elde ettiklerini bulgulamışlardır. Yine Koole ve Jostmann (2006) diğer çalışmalarında işler bellek ve eylem-durum yönelimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarında ise durum yönelimli katılımcılar görevleri gereği talepkar bir kişiyi düşündüklerinde eylem yönelimli katılımcılara kıyasla daha iyi işler bellek performansı göstermişlerdir. Bu bağlamda gerçekleştirilen diğer çalışmalar da tehdit veya talep içerikli sosyal bağlamların eylem-durum yönelimini pozitif veya negatif yönde etkileyip etkilemediğini araştırmaktadır (Peker, 2022b: 156).

2. Tema: Sosyal ihtiyaçlar ve değerler açısından eylem-durum yönelimini araştıran bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan ilk örnek bir değer olarak iyilikseverliği araştıran Chatterjee vd. (2013) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar

hipotezleri ile aynı yönlü bir sonuç elde etmişler, iyilikseverliği benimseyen durum yönelimli kişilerin negatif psikolojik sonuçlardan daha az etkilendiklerini bulgulamışlardır. Allemand vd. (2008) ise bağışlayıcılık kavramını incelemişlerdir. 210 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre başarısızlıkla ilgili eylem yöneliminin bağışlayıcılık ile güçlü bir şekilde pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca nevrotiklik ile bağışlayıcılık arasındaki negatif ilişkiye eylem yönelimi tamamen aracılık etmiştir. Bu bulgu ise olumsuz duygulanımı azaltma becerisinin nevrotiklik ve bağışlayıcılık arasındaki ilişkiyi açıklamada önemli bir mekanizma olduğunu göstermektedir.

3. Tema: Eylem-durum yönelimi ile ilgili çalışmaların bazıları da güç motivasyonu ve bağlanma üzerindeki çeşitli değişkenler ile gerçekleştirilmiştir. Örneğin; Chatterjee vd. (2018) bağlanma gibi pek çok farklı motivasyonun davranışa dönüşme süreci ile eylem-durum yönelimi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Farklı kültürlerden gelen (Almanya, Yeni Zelanda ve Bangladeş) 862 katılımcıdan oluşan araştırmalarında durum yönelimli kişiler, eylem yönelimli kişilere kıyasla sahip oldukları güç ve bağlanma motivasyonlarını eyleme dönüştürürken daha fazla sorunlara odaklanma ya da kaçınma davranışı göstermektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların çoğunluğu Avrupa ülkeleri ve ABD'de gerçekleştirildiği için bu araştırmaya konu olan ülkeler özellikle seçilmiştir. Araştırmanın bulguları eylem ve durum yönelimindeki bireysel farklılıkların Batılı ve Batılı olmayan kültürlerde benzer psikolojik anlama sahip olduğunu da göstermektedir. Çalışma eylem ve durum yönelimindeki bireysel farklılıklar üzerine yapılan büyük ve sistematik bir kültürler arası analiz olması açısından da önem arz etmektedir. Eylem-durum yönelimli olma ile romantik ilişkiler arasında doğrudan bir ilişki bulunmasa da bazı çalışmalar zor durumlarda bu yönelimin ilişkiye olan etkisini araştırmıştır. Örneğin; Backes vd. (2017), 368 çift üzerinde aktör-partner karşılıklı bağımlılık modelini kullanarak eylem yönelimli kişilerin durum yönelimli kişilere kıyasla stresli zamanlarla daha kolay başa çıktıklarını ve bunun da ilişkilerine olumlu yansıdığını gözlemlemişlerdir.

1.3.6. Eylem-Durum Yönelimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Eylem-durum yönelimi kavramının 1980'lerden günümüze geçirdiği kavramsal evrimi inceleyen güncel bir bibliyometrik çalışmanın (Erol ve Sürgevil Dalkılıç, 2026) ortaya koyduğu üzere; erken dönem araştırmalar daha çok klinik belirtiler, içsel süreçler ve temel duygusal yapılar etrafında şekillenirken, günümüzde araştırma odağı belirgin bir şekilde örgütsel davranış bağlamına kaymıştır. Bibliyometrik haritalama sonuçları, özellikle son yıllarda literatürün liderlik, performans, yaratıcılık ve motivasyonel çıktılar (işe adanmışlık gibi) etrafında yeni tematik kümeler oluşturduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, eylem-durum yöneliminin güncel yönetim ve örgüt psikolojisi araştırmalarında yalnızca bilişsel bir özellik olarak değil; lider-üye etkileşimi ve örgütsel performans dinamiklerini şekillendiren stratejik bir öz-düzenleme kapasitesi olarak ele alınması modern literatürün temel yönelimi haline gelmiştir.

Eylem-durum yönelimi kuramı ile ilgili öğrenilmiş çaresizlik (Menec vd., 1995), karar verme (Kuhl, 1986), öz-düzenleme (DeRidder vd., 2009), hedefleri gerçekleştirme (Kazen vd., 2008), yeme davranışları (DeRidder vd., 2009) ve depresyon (Kuhl ve Helle, 1986) gibi farklı alanlarda çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle eğitim ve iş alanındaki pek çok konuda bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde eylem-durum yönelimi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarına ait bulgular aşağıdaki paragraflarda açıklanmaktadır.

Eylem-durum yönelimi ile dil öğrenme süreçleri arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından merak konusu olmuştur. MacIntyre ve Blackie (2012), çalışmalarında dil öğrenme süreçlerinin motivasyonu altında yatan sebepler ile eylem-durum yönelimi kuramının güçlü bir bağı olduğu fikrinden yola çıkmışlardır. Bu amaçla Cape Breton-Victoria Bölge Okul Kurulu'ndan gelen ve Fransızca'yı ikinci dil programı olarak seçen 117 lise öğrencisinden oluşan bir örnekle çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre, eylem kontrolü dil öğrenme süreçlerinin önemli bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır. Hsu ve Lin (2022), eylem kontrol kuramı bakış açısıyla üniversite öğrencilerinin mobil destekli dil öğrenimine katılma niyetlerini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. 557 öğrenciye çevrimiçi anket gönderilmiş, 70 öğrenciyle ise

bireysel görüşmeler yapılmıştır. Bulgular, eylem kontrol kuramının boyutlarındaki öğrencilerin dil öğrenimi için mobil teknolojiyi kullanma niyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörleri göstermiştir. Meşguliyet boyutunda ilgili deneyimler, mobil destekli dil öğrenimi uygulamalarının tasarım ve özellikleri, tereddüt boyutunda öğretmenlerin öğretme stili, dalgalanma boyutunda ise genel değerlendirme ve performans etkisi bu faktörler arasındadır. Diğer yandan öğrencilerin mobil destekli dil öğrenimi görevini başlatma ve tamamlamadaki başarısı büyük ölçüde onların bu öğrenimi kabul etmelerine bağlıdır ve bu kabul bu faktörlerden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmektedir.

Hedefleri gerçekleştirme ve eylem-durum yönelimli olma arasındaki ilişki de bir çok çalışmaya konu olmuştur. Shi vd. (2018) yaptıkları çalışmada, hedef güdüleri ve hedef içeriğindeki bireysel farklılıkları eylem ve durum yönelimi bakış açısıyla incelemiştir. Çalışmada kişiler, dışsal ve içsel hedef türleri için özerk ve kontrollü duyguların derecesini değerlendirmiştir. Sonuçlar, eylem odaklı kişilerin içsel hedefler için, durum odaklı kişilerden daha yüksek özerk güdüye sahip olduğunu, ancak dışsal hedefler için böyle bir güdüye sahip olmadığını göstermiştir. Wolf vd. (2018), hedef belirleme ve hedefe ulaşmanın iki belirleyicisi olan öz-yeterlik ve eylem yönelimi konularında karşılaştırmalı bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda öz-yeterliliğin otonom motivasyonu arttırdığı, eylem yöneliminin ise hedef belirlemede kontrollü motivasyonu azalttığı görülmüştür. Zaman geçtikçe hedefle ilgili bir çatışma olması durumunda ise, hem öz-yeterlik hem de eylem yöneliminin hedefe ulaşmayı kolaylaştırdığı sonucuna varılmıştır. Ruigendijk ve Koole (2014) ise, çalışmalarında, bir hedefe odaklanmanın eylem kontrolüne müdahale ettiği bir tasarım planlamışlar ve niyetlerin aşırı sürdürülmesi durumunu ele almışlardır. Bu amaçla katılımcılara bir Stroop görevi (renkli kelimelerin yazılı anlamlı ile yazı rengi arasındaki çelişkiye dayalı bilişsel kontrol ve dikkat ölçüm görevi) ve bir görev değiştirme paradigmasında zor eylemlere ilişkin performanslarının incelendiği iki çalışma uygulanmıştır. Çalışmaya Amsterdam VU Üniversitesi'nden 63 gönüllü katılmıştır. Sonuçlar, niyet odağının etkilerinin eylem ve durum yönelimi tarafından güçlü bir şekilde yönetildiğini göstermiştir. Eylem odaklı kişiler arasında, daha güçlü bir niyet odağı, zor eylemlerin daha verimli bir şekilde yürütülmesine yol açmıştır. Bununla birlikte, durum odaklı kişiler arasında, daha güçlü niyet odağı, zor eylemlerin daha az verimli

bir şekilde yürütülmesi ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla, niyetlere odaklanmak, kişilerin eylem veya durum odaklı olmalarına bağlı olarak eylem kontrolünü kolaylaştırabilmekte veya bozabilmektedir.

Eylem-durum yönelimi ile fiziksel aktivite ve harekete geçme mekanizmaları arasındaki ilişki de pek çok çalışmada araştırılmıştır. Rhodes ve de Bruijn (2013), çalışmalarında fiziksel aktivite niyeti ile bu niyetin davranışa dönüştürülmesi arasındaki farkı incelemişlerdir. Çalışmanın amacı eylem kontrol kuramı çerçevesinin bir meta-analizi ile halk sağlığı kılavuzlarındaki niyet-fiziksel aktivite açığını ölçmektir. Halk sağlığı kılavuzlarındaki fiziksel aktivite niyeti ve davranışının uyum/uyumsuzluğunu değerlendiren çalışmaların bu meta-analizi, niyet-davranış farkının %48 olduğunu ve uyumsuzluğun harekete geçmeyen niyet sahiplerinden kaynaklandığını göstermektedir. Aynı çalışma 2023 yılında Feil, Fritsch ve Rhodes (2023) tarafından tekrar yapılmıştır. 2013'te yapılan çalışmadan farklı olarak örneklem sayısı arttırılmıştır ve yine benzer büyüklükte bir niyet-davranış farkı elde edilmiştir (%47.6). Kröhler ve Berti (2019) ise, sporcularda harekete geçme mekanizmalarını incelemişlerdir. Çalışmada farklı spor dallarından (bireysel ve takım sporları dâhil) 157 rekabetçi sporcu ile çalışılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, başarısızlıkla ilgili eylem yönelimi (yani durum yönelimi) ile farklı ruminasyon ölçümleri arasında önemli bir korelasyon olduğu görülmektedir. Ek olarak genel ruminasyon yani aynı konu üzerinde uzunca düşünmek de, sporla ilgili yarışmalara uyarlanmış ruminasyon ölçeğiyle büyük ölçüde ilişkili bulunmuştur. Gröpel vd. (2014), bireylerin öz-denetim kaynaklarının tükenmesi durumu ile nasıl başa çıktıkları konusunda eylem ve durum yöneliminin rolünü araştırmışlardır. Eylem yönelimli kişilerin kaynakları tahsis etmeye devam etmeleri ve dolayısıyla güçlerini korumaları beklenirken, durum yönelimli kişilerden daha iyi performans göstermeleri beklenmiştir. Bununla tutarlı olarak, çalışmada birbirinden farklı görevlerde olan üç çalışma yapılmıştır. Eylem odaklı kişiler yorucu bir fiziksel egzersizden sonra dikkat testinde durum odaklı kişilerden daha iyi performans göstermiş (Çalışma 1), bir uyanıklık testinden sonra kritik frekans testinde daha yüksek keskinlik göstermiş (Çalışma 2) ve tükenen bir sensorimotor görevinden sonra Stroop testinde daha iyi performans göstermiştir (Çalışma 3). Eylem ve durum odaklı kişiler arasında ilk performanslarında ve tükenme olmayan bir bağlamda hiçbir fark ortaya çıkmamıştır.

Schlüter vd. (2018), çalışmalarında eylem kontrolünün yapısal ve işlevsel izlerini bulmayı amaçlamışlardır. Eylem kontrolündeki bireyler arası farklılıklar günlük yaşamda önemli katkılar gösterse de bunların nöral temelleri bilinmemektedir. Bu amaçla 264 katılımcının katıldığı çalışmada eylem kontrolündeki bireyler arası farklılıklar beyin yapısı ve dinlenme hali bağlantısındaki değişkenliklerle ilişkilendirilmiştir. Sonuçlar taleple ilgili eylem yönelimi ile amigdala hacmi arasında anlamlı bir negatif korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, eylem kontrolündeki bireyler arası farklılıkların, amigdalanın anatomik mimarisine ve işlevsel ağına dayandığını gösteren ilk bulgulardır. Zajkowski vd. (2022) ise, çalışmalarında eylem kontrolündeki bireysel farklılıkların karar sonrası üst bilişsel önyargı ile ilişkili olduğu hipotezinden yola çıkmışlardır. Buna göre eylem odaklı kişiler, performanslarında herhangi bir farklılık olmamasına rağmen, seçimlerinin doğruluğu konusunda daha fazla güven ve yargı hassasiyeti sergilemektedir. Çalışmada uygun üstbilişsel duyarlılıkla birlikte olumlu bir güven önyargısının, gerçek hayattaki birçok durumda niyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için çok önemli olduğu vurgulanmıştır.

Eylem-durum yönelimi ile örgüt ve iş bağlamlarında yapılan çalışmalardan bazılarına aşağıda değinilmektedir.

Kuo ve Young (2008) bilgi paylaşımı uygulamalarındaki niyet-eylem boşluğundan yola çıkarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada internet tabanlı bir bilgi yönetim sistemi olan SCTNet'i istemli kontrol perspektifinden gözlemleyerek niyet ve kullanım arasındaki boşluğu araştırmışlardır. Planlı davranış kuramından da yararlanarak insanların bilgi paylaşımı uygulamalarını etkileyebilecek dört tür istemli kontrol mekanizması üzerinde durmuşlardır. Sonuçlara göre, bilgi yönetimine dayalı bilgi paylaşımında insanların her zaman benimsedikleri inançlarıyla tutarlı bir şekilde hareket etmedikleri görülmektedir. Bu niyet-eylem tutarsızlığı algılanan öz yeterlilik ile açıklanırken, niyet ve kontrol edilebilirlik ile açıklanamamaktadır. Buna ek olarak, bir kişinin eylem-durum yönelimi, bilgi paylaşımına yönelik niyetini davranışa dönüştürmesini ılımlı hale getirmektedir. Bu çalışmanın sonucu olarak yöneticilere, insanların bilgi paylaşımı uygulamalarında iradi kontrollerini güçlendirebilecek örgütsel ortamların sosyal ve kültürel özelliklerine odaklanmaları gerektiği önerilmektedir.

Mulier (2012), çalışan yönetici çiftlerinde eylem-durum yöneliminin aynı veya farklı olduğu durumlarda lider-üye etkileşimi kalitesi ve iş performansı düzeylerini incelemiştir. Burada çalışan ve yönetici arasındaki uyuma bakılırken tamamlayıcı ve bütünleyici uyum arasında genel bir ayrım yapılmaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987). Diğer bir deyişle, yöneticilerin ve çalışanların eylem ve durum yönelimlerine göre tamamlayıcı veya bütünleyici uyumlarının daha iyi sonuçlara yol açıp açmayacağı önemlidir. Çalışmada Belçika ve Alman şirketlerinden çalışan ve yöneticiler seçilmiştir. Çalışanlar için dağıtılan 580 anketin 258'i, yöneticiler için dağıtılan 205 anketin 87'si geri dönmüştür. Çalışmanın sonuçlarına tereddütle ilgili olan eylem yönelimi açısından bakıldığında çalışan ve yönetici farklı eylem-durum yönelimi düzeylerine sahipse yani aralarında tamamlayıcı uyum varsa daha fazla lider-üye etkileşimine sahiptir ve performansları daha yüksektir yorumu yapılmaktadır. Eğer meşguliyet ile ilişkili olan eylem yönelimi açısından bakılırsa çalışan ve yöneticinin benzer yönelime sahip olması yani aralarında destekleyici uyum olması daha fazla lider-üye etkileşimi ve daha yüksek performans ile sonuçlanmaktadır.

Van Dijke vd. (2013), eylem-durum yönelimi, prosedürel adalet algısı ve çalışan iş birliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarını hem saha çalışması hem de deneysel çalışma şeklinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre prosedürel adaletin durum odaklı olmaktan ziyade eylem odaklı olan çalışanlar arasında gönüllü işbirliğini yansıtan bir dizi çalışan davranışını teşvik ettiği gözlemlenmiştir. Özellikle, eylem odaklı bireylerin adil prosedürler karşısında benimsedikleri işbirlikçi hedeflere ulaşma ve dolayısıyla gerçek işbirlikçi davranış sergileme olasılıkları durum odaklı bireylere göre daha yüksektir.

Peker (2019) çalışmasında eylem yönelimli olan çalışanların duygusal emeğin olumsuz etkilerinden korunduğu fikrinden yola çıkmıştır. Bu noktada çalışanın çalıştığı örgütte benzer değerleri paylaştığına dair algısı da çok önemlidir. Çalışmanın ilk aşamasında Eylem Kontrol Ölçeği Türkçe bir form olarak 981 kişi üzerinde test edilmiş ve güvenilir bir sonuç elde edilmiştir. Diğer aşamada ise örneklem 139 kişiye düşürülmüş ve bu çalışanların 5 gün boyunca durumları takip edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre eylem yönelimli olmanın işe adanmışlık ve duygu performansı ile pozitif, duygusal emek stratejileri ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Yüzeysel davranmanın ise iki ilişki arasında aracı rolleri bulunmaktadır. Bunlar eylem

yönelimi ile duygu performansı ve eylem yönelimi ile işe adanmışlıktır. Eylem yöneliminin düzenleyici rolünün olduğu ilişkiler de mevcuttur. Bunlar da yüzeysel davranma ile işe adanmışlık ve yüzeysel davranma ile negatif duygulanımdır.

Lomberg vd. (2019) eylem veya durum yönelimli olmanın girişimcilikte ilerleme ve süreklilik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Özellikle girişimci eylemde bulunma isteği, girişimci olacaklar ve mevcut girişimciler için ilk ve en önemli faktördür (Sutevski, 2009). Eylem odaklı olmak ise başarılı girişimcilerin bir numaralı özelliği olarak kabul edilmektedir (Hendricks, 2014). Ancak girişimciler için yaygın olarak savunulan eylem yöneliminin aslında her zaman faydalı olup olmadığı belirsizdir. Araştırma sonuçlarına göre eylem odaklı bireylerin girişim fikirlerini hızlı bir şekilde ayarlama, gelecek vaat etmeyen bir girişimi erken sonlandırma ve somut eylem yoluyla hedefleri daha hızlı uygulama konusunda üstün bir yeteneğe sahip oldukları kısmen doğrulanırken, belirli koşullar altında durum odaklı girişimcilerin de eylem odaklı girişimcilerden daha iyi olmasa da onlar kadar iyi çalışabileceği tespit edilmiştir. Örneğin; ılıman bir ortamda eylem odaklı girişimciler hedefi ulaşılamaz olarak değerlendirdiklerinde veya rekabet eden öncelikler nedeniyle dikkatleri dağıldığında, uygulanabilir bir girişimden erken çıkabilirler. Araştırma eylem yöneliminin girişimcilik yolculuğunun birçok aşamasında gerçekten faydalı olabileceğini ancak durum yöneliminin eylem yönelimli bireyler için uyarlanabilir veya en azından tamamlayıcı olabileceği çeşitli durumlar da olduğunu öne sürmektedir (Lomberg vd., 2019: 17-18).

Kuhl vd. (2022) insanların düşük iş özerkliği altında ne zaman yaratıcılık sergilediklerini açıklamak için eylem-durum yönelimlerinin etkisini incelemişlerdir. Eylem ve durum yönelimi kuramı, insanların iradeleriyle çelişen bir durumla karşılaştıklarında gösterdikleri iki tepkiyi karşılaştırmaktadır. Eylem yönelimli bir tepki, insanların durumu işlemekten kolayca vazgeçip hedef arayışını başlatmalarını gerektirirken, durum yönelimli bir tepki insanların duruma odaklanmaya devam etmelerini gerektirir. Düşük iş özerkliği altında yaratıcılığın, eylem ve durum yöneliminin altında yatan rekabetçi süreçlerin entegrasyonunu gerektirdiğini ve en sık eylem-durum yönelimi sürekliliğinin orta aralığındaki kişiler tarafından sergilendiğini iddia etmiştir. Bu kuramını üç çalışma ile test etmiştir. Birinci çalışma ile eylem ya da durum yönelimine güçlü bir şekilde eğilim göstermeyen katılımcıların, istenmeyen bir

duruma yaratıcılıkla yanıt verdiği ve sosyal kısıtlamaları dikkate alan fikirler ürettiği sonucuna ulaşılmıştır. Eylem-durum yöneliminin yaratıcılık üzerindeki etkisi ancak katılımcılar olumsuz duygular uyandıran, istenmeyen bir durumu hatırladıktan sonra anlamlı olmuştur. Çalışma 2 ve 3 ise, eylem-durum yönelimi ile yaratıcılık arasında önerilen ters-U şeklindeki ilişkinin iş ortamında gözlemlenip gözlemlenemeyeceğini incelemiştir. Eylem-durum yönelimi ile günlük yaratıcılık öz bildirimleri arasındaki ters-U şeklindeki ilişkinin düşük iş özerkliği altında en güçlü olduğu ve yüksek iş özerkliği altında kaybolduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bledow vd. (2024) tarafından yapılan güncel bir çalışmada, iş yerinde yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için negatif duygunun aşağı doğru düzenlenmesi (öz-yatıştırma) ile öz-motivasyon yetkinliğinin birleşiminin kritik olduğu kanıtlanmıştır. Bu durum, eylem yönelimli bireylerin uzantı belleği sayesinde geniş çağrışım ağlarına erişerek iş yerinde daha yaratıcı çözümler bulabildiğini göstermektedir.

Chen ve Hung (2022), sanat üniversitelerindeki öğrencilerin kariyer gelişim süreçlerinde meslek kimlikleri ve eylem kontrolünün moderatör etkileri konusunda çalışma yapmışlardır. Bu üniversitelerdeki öğrencilerin baskı ve stres durumları özellikle mezun olmadan önceki yılda oldukça fazladır. Çünkü bu öğrenciler hem mezuniyet sergisi ve performansı hem de öğretmenlik sertifikasyonu sınavının baskısını hissetmektedir. Çalışmada gelecek zaman perspektiflerini ve cesaretlerini keşfetmek için bir yol modeli oluşturmak ve kariyer kararı öz yeterliliğinin öğrenme tükenmişliğini ve kariyer umudunu nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla 304 sanat bölümü öğretmen adayı işe alınmıştır. İkinci olarak, mesleki kimlik ve eylem kontrolünün öğrenme tükenmişliği ve kariyer umudu üzerindeki ılımlaştırıcı etkisi incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, meslek kimliğinin, gelecek zaman perspektifi ile kariyer kararı öz yeterliliği arasındaki ve kariyer kararı öz yeterliliği ile öğrenme tükenmişliği arasındaki ilişkileri ılımlı hale getirdiği ve bunların hepsinin sıralı etkileşimler sergilediği bulunmuştur. Diğer yandan, yüksek karar verme yeterliliğine sahip öğretmen adaylarının düşük yeterliliğe sahip olanlara göre daha düşük tükenmişliğe sahip olduğu ancak durum yönelimli öğretmen adaylarının tükenmişliği azaltmadaki yüksek yeterlilik avantajının ortadan kalktığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, mesleki özdeşleşme önemli olmasına rağmen, eylem kontrolü kariyer kararı öz yeterliliği ile öğrenme tükenmişliği arasında moderatör rolü üstlenmektedir.

Schillinger (2022), eylem-durum yönelimi farklılığının ekiplerdeki ilişki çatışması üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu amaçla Penn State Üniversitesi'nde Otel, Restoran ve Kurumsal Yönetim (HRIM) lisans dersine kayıtlı 229 öğrenciden bir örneklem oluşturulmuştur. Çalışma sonuçları yüksek düzeyde eylem-durum yönelimi çeşitliliğine sahip ekiplerin, eylem-durum yönelimi açısından daha homojen ekiplere kıyasla yüksek düzeyde ilişki çatışması yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yani, eylem ve durum odaklı üyelerin karışımından oluşan ekipler, eylem-durum yönelimleri daha benzer olan bireylerden oluşan ekiplere kıyasla daha fazla öfke, duygusal gerilim ve kişiler arası sürtüşme yaşama eğilimindedir. Ayrıca, kişilerarası süreçler eylem-durum yönelimi çeşitliliği ile ilişki çatışması arasındaki bağlantıyı ılımlı hale getirmektedir. Eylem-durum yönelimi çeşitliliği ile ilişki çatışması arasındaki pozitif ilişki, kişilerarası süreçlerin düşük olduğu koşullarda daha güçlü, kişilerarası süreçlerin yüksek olduğu koşullarda ise daha zayıftır. Bu bulgular, hem eylem hem de durum odaklı üyelerden oluşan ekiplerin, üyelerin birbirlerinin duygularını düzenlemeye yardımcı olmaları, motivasyonel destek sağlamaları ve anlaşmazlıkları çözmeleri halinde daha az ilişki çatışması yaşadıklarını göstermektedir.

1.4. KİŞİLİK SİSTEMLERİ ETKİLEŞİMLERİ KURAMI

Eylem-durum yönelimi kuramı başlangıçta sadece niyetlerin eyleme nasıl dönüştüğüne odaklanıyordu. Ancak Kuhl zamanla iradenin, karmaşık insan davranışını açıklamada buzdağının sadece görünen kısmı olduğunu fark etmiştir. Bu nedenle 1990'lı yıllardan başlayarak özellikle 2000'li yıllardaki çalışmalarıyla bu dar odaklı modeli genişleterek onu Kişilik Sistemleri Etkileşimleri (Personality Systems Interactions-PSI) kuramına dönüştürmüştür (Kuhl, 1992; Kuhl ve Beckmann, 1994; Kuhl, 2000b). PSI kuramı, Ach (1910a) ve Lewin'in (1926, 1936) ufuk açıcı fikirlerini bütünleştiren ve bunları insan motivasyonu ve kişilik işleyişine yönelik kapsamlı bir kuramsal çerçeveye yerleştiren eylem kuramı geleneğinin doruk noktası olarak kabul edilmektedir.

Kuhl ve arkadaşları 2010 yılında yaptıkları çalışmalarında örgütlerdeki çalışanların kişilik ve motivasyonları üzerine sürdürülebilir motivasyon için bir

yaklaşım önermektedir. Bu yaklaşımın amacı kişi ve çevre arasındaki uyumun optimize edilmesidir. Uyumun optimize edilmesinde kullanılacak olan araç, kişilik sistemleri kuramıdır. PSI kuramı, orijinal olarak Jung (2003)'un kuramından türetilmemiştir. Motivasyonel ve nöropsikolojiden elde edilen deneysel bulguları açıklamak için geliştirilmiştir. PSI kuramı, deneyim odaklı sistemlerle sınırlı kalmak yerine eylemi kontrol eden sistemleri tanımlamakta; bu sistemlerin nasıl çalıştığını açıklamakla yetinmemekte, aynı zamanda etkileşimlerine de odaklanmaktadır. Bununla birlikte, PSI kuramı, klasik duygulanım tipolojisini dışlamamakta, ancak duygusal durumlardaki değişimin eyleme rehberlik eden biliş sistemleri arasındaki etkileşimi nasıl düzenlediğini açıklayarak onu bilişsel tipolojiyle ilişkilendirmektedir. PSI kuramının dili, nöropsikoloji terminolojisini de dikkate almaktadır. Aşağıdaki Tablo 2, çeşitli yaklaşımlarda kullanılan tanımlamalara genel bir bakış sunmaktadır (Kuhl vd., 2010: 45).

Tablo 2: Jung (2003) ve Kuhl (2001)'un Kişilik Kuramları ve İş Özellikleri

Jung'un Tipolojisi	**MBTI (Myers-Briggs-Tip Göstergesi)**	**PSI Kuramı**	**İş Özellikleri**
Duygu (Algısal)	Algılama	Nesne Tanıma (OES)-Objekterkennungssystem- the object recognition system-OR	Yapı
Sezgi (Bütünsel)	Sezgi	Sezgisel Davranış Kontrolü (IVS)- Intuitive Verhaltenssteuerung- the intuitive behavior control system-IBC	Dinamikler
Düşünme (Analitik)	Düşünme	Niyet Belleği (IG)-Intentionsgedächtnis-the intention memory system-IM	Nesnellik
Hissetme (Bütünsel)	Duygu	Uzantı Belleği (EG)-Extensionsgedächtnis- the extension memory system-EM	Öznellik

Kaynak: Kuhl, Scheffer, Mikoleit ve Strehlau, 2010.

Tablo 2'de görüleceği üzere PSI kuramı, Jung'un tipolojisini ve bu tipolojiyi ölçülebilir hale getiren bir araç olan MBTI'yı genişletmiştir. Burada açıklanan bilişsel işlevler, eylemleri kontrol eden psikolojik işlevlerle yakından bağlantılıdır. Algılama, nesne tanıma sisteminin (OES) bir ön aşaması olarak yorumlanabilir çünkü duyumlar aynı zamanda algıları da içermektedir. Sezgi, Jung'un diğer tüm işlevlerinde olduğu gibi eyleme yönelik olmaktan çok deneyime yöneliktir. PSI kuramında analitik düşünme, niyet belleği ile, yani tamamlanmamış niyet belleği ile yakından bağlantılıdır. Bütünsel duygu, geniş bir anlamlar ağı ve duygusal olarak bağlantılı deneyimler olan uzamsal bellekle geniş ölçüde karşılaştırılabilir. Jung'un tipolojisi daha çok statik ve sınıflandırma odaklıyken, PSI kuramı kişiliği dinamik ve bağlamsal bir süreç olarak ele almaktadır. Bu durum alışılmış eylem seçeneklerinin hedefe götürmediği durumlarda bazen sıra dışı yaratıcı fikirlerin mümkün kıldığı eylem esnekliğinin temelini oluşturur (Kuhl vd., 2010: 46).

PSI kuramı, belirtilen dört bilişsel sistem ve iki duygusal sisteme ek olarak, bu sistemlerin birbirine nasıl bağlandıklarını da açıklamaktadır. PSI kuramının dört bilişsel sistemi, eylemleri doğrudan kontrol eden iki sisteme ve dolaylı olarak eylemleri de kontrol edebilen doğrudan deneyim odaklı iki sisteme ayrılabilmektedir. Bunlardan biri analitik-rasyonel, diğeri bütünsel-sezgiseldir. Eylem kontrol sistemleri, niyet belleği ve sezgisel davranış kontrolü olarak belirlenirken, nesne tanıma ve uzantı belleği daha deneyimsel sistemler olarak ele alınabilir. İnsanlar bu psişik/ruhsal sistemleri farklı şekilde kullanmaktadır. Bunun nöropsikolojik açıklaması, çeşitli bilişsel ve duygusal sistemlere erişimin, beyin sapındaki tüm üst yapıları birbirine bağlayan nörotransmiterler tarafından taşınması olabilir (Berntson ve Cacioppo, 2008; Derryberry ve Tucker, 1991). Bu nörotransmiterlerin konsantrasyonu, genetik eğilimlerine ve yaşam koşullarına bağlı olarak insandan insana değişmektedir. Diğer yandan çalışma hayatını düşünecek olursak, akıl ve duygu arasındaki çok basit bir ayrım bile daha iyi bir kişi-iş uyumu sağlamaya yardımcı olabilmektedir. Kararların daha çok "içten" alınmasını gerektiren, birçok eylem seçeneğinin mümkün olduğu ve dinamiğin yüksek olduğu işler, duyguya dayalı sistemlerden en az birini tercih eden kişiler tarafından yapılmalıdır. Eylem seçeneğinin çok az olduğu, "doğru" ve "yanlış"ın açıkça tanımlandığı, detayların dikkate alındığı ve ne pahasına olursa olsun

hatalardan kaçınılması gereken işler ise, analitik sistemlerden en az birini kullanmayı tercih eden çalışanlar tarafından yapılmalıdır (Kuhl vd., 2010: 46).

Kuhl vd. (2015) yaptıkları diğer çalışmalarında nöropsikolojik bir sistem olarak bütünleşik benliği incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre tam işlevsel kişiler "biri olmak" veya "bütünleşmiş bir benliğe" sahip olmak anlamına gelen düşünce, duygu ve eylem birliği ile karakterize edilmektedir. Psikologlar tipik olarak bütünleşmiş benliği sadece önemli davranışsal başarıları özetleyen tanımlayıcı bir terim olarak ele almışlardır. Ancak bu çalışmada araştırmacılar, bütünleşik benliği farklı işleme özelliklerine sahip nörobiyolojik bir sistemle ilişkilendirerek daha sağlam kuramsal temellere oturtmaya çalışmaktadır. Kişilik sistemleri etkileşimi kuramını (Kuhl, 2000b) temel alan araştırmacılar, bütünleşik benliğin sağ ön kortekste paralel dağılımlı işlemlerle desteklendiğini ve daha basit benlikle ilgili zihin durumlarından ayırt edilebileceğini öne sürmektedir. Araştırmacılar bu bütünleşik modelden bütünleşik benliğin yedi işlevini türetmektedir. Bunlar; duygusal bağlılık, geniş uyanıklık, hissedilen geri bildirimin kullanımı, bilinçdışı işleme, olumsuz deneyimlerin bütünleştirilmesi, genişletilmiş esneklik ve genişletilmiş güvendir. Yazarlar bu yedi işlevi ve bunların karşılıklı ilişkilerini ilgili davranışsal ve nörobiyolojik kanıtlarla birlikte tartışmaktadır. Buna göre bütünleşmiş benliğin kapasiteleri potansiyel olarak her insan için mevcut kabul edilmektedir. Ancak kişiler bütünleşmiş benliklerinin gelişme derecelerine göre farklılıklar göstermektedir. Özellikle çocukluk döneminde bütünleşmiş benliğin gelişmesini sağlamak mümkündür ancak kolay değildir. Örneğin; çocuk üzgün veya sıkıntılı olduğunda onu teselli etme veya çocuğun başaramayacağını düşündüğü bir durumla karşılaştığında onu cesaretlendirme, bakım verenin çocuğun bütünleşmiş benliğini geliştirebileceği özel durumlardır.

PSI kuramı, deneyimi ve davranışı açıklamak için kişiliğin çeşitli yönlerinin birlikte nasıl çalıştığını açıklamaya çalışan geniş bir eylem kuramı yaklaşımıdır. Birçok geleneksel kişilik kuramı, kişiliğin yalnızca bir yönüne odaklanırken, PSI kuramı, kişilik işleyişinin, bir kişilik modelinde hiyerarşik olarak düzenlenebilen bu yönler arasındaki etkileşimle açıklanabileceğini öne sürer (Kuhl ve Koole, 2008; Kuhl ve Quirin, 2011). Bu organizasyon, her seviyenin sağladığı karar verme özgürlüğü derecelerine dayanmaktadır. En alt düzeyde, insanların eylemlerine çok az özgürlük tanıyan, katı uyaran-tepki bağlantıları bulunmaktadır. En üst düzeyde ise, insanların

eylemleri, birçok alternatif eylem planı sağlayan ve dolayısıyla eylem kontrolünde çok daha fazla özgürlük sağlayan daha soyut hedefler ve değerler tarafından belirlenir (Kuhl vd., 2010).

PSI kuramı, her bir davranışı karakteristik bir şekilde açıklayabilen ve her bir kişilik psikolojisinin ana yönünün odak noktası olan yedi kişilik işleyişi düzeyini birbirinden ayırmaktadır. İlk kişilik düzeyinde (alışkanlıklar), sezgisel davranışsal kontrol ve nesne tanımanın temel süreçleri ayırt edilir. Bu seviye geleneksel olarak Burrhus F. Skinner ve Albert Bandura gibi davranışçıların odak noktası olmuştur. İkinci düzeyde (mizaç), Hans Eysenck gibi kişilik psikologları tarafından incelenen motor aktivasyon ve duyusal uyarılma farklılaşır. Üçüncü düzeyde (duygulanım), Jeffrey Gray gibi kuramcıların odak noktası olan pozitif ve negatif duygulanımın davranış ve deneyim üzerindeki etkisi anlatılmaktadır. Dördüncü seviye (stresle başa çıkma), düşük ve yüksek seviyeli süreçler arasında bir arayüz veya "geçiş" olarak kabul edilir. Beşinci düzey (güdüler), bağlılık, başarı, güç ve daha yakın zamanda özerklik gibi toplumsal güdüleri temsil eder. Altıncı düzey (bilişsel işlevler), analitik ve bütünsel bilişsel işlemler arasında bir ayrım yapar. Yedinci seviye (öz-yönetim), hedef takibinin iki modunu birbirinden ayırır. Bu yedinci seviye, Carl Rogers veya Edward Deci ve Richard M. Ryan gibi hümanistik yönelimli kuramcıların ve Roy Baumeister gibi benlik kuramcılarının odak noktası olmuştur (Kazen ve Quirin, 2018: 19). Tüm bu seviyeler belirli ayrımlarla oluşturulmuş olsa da üç geniş düzeyde özetlenebilmektedir. Aşağıdaki Tablo 3 bu düzeyleri özetlemektedir.

Tablo 3: PSI Kuramının Düzeyleri ve Sistemleri

Geniş Kategori	Seviye	Temel Sistemler
Karmaşık Biliş	(7) Öz-yönetim	Öz-Düzenleme (EM) Öz-Denetim (IM)
	(6) Üst Düzey Biliş	Paralel Bütünsel İşleme (EM) Sıralı Analitik İşleme (IM)
Duygular ve Başa Çıkma Yöntemleri	(5) Güdüler	Güç (EM) Başarı (IM) Bağlılık (IBC)

	(4) Duygusal Başa Çıkma Yöntemleri	OR ← Hipokampüs → EM
	(3) Duygulanım	Pozitif (IBC) *Engellenme Pozitif* (IM) Negatif (OR) *Engellenme Negatif* (EM)
Başlangıç Algısı ve Davranış	(2) Mizaç	Motor Aktivasyon (IBC) Duyusal Uyarılma (OR)
	(1) Basit Bilişsel İşlemler	Motor Programlar (IBC) Duyusal Sınıflandırma (OR)

Not: EM = Extension Memory-Uzatma Belleği; IM = Intention Memory-Niyet Belleği; OR = Object Recognition-Nesne Tanıma; IBC = Intuitive Behavioral Control-Sezgisel Davranışsal Kontrol, ← → = İki sistem arasındaki etkileşim, PSI kuramı tüm sistemler arasında, özellikle de daha yüksek seviyelerde etkileşim olduğunu varsayar. Tablo 3'de sadece her seviyede yer alan ana sistemler listelenmiştir.
Kaynak: Kuhl, vd., 2006. s. 410.

1.4.1. Kişilik Sistemleri Etkileşimleri Kuramının Dinamikleri

PSI kuramına göre, en üst düzey kişilik sistemleri (benlik, hedefler) dış dünya ile doğrudan temas kurmaz. Bu nedenle, daha yüksek düzeydeki kişilik sistemleri, bireyin eylemlerine rehberlik etmek için daha düşük düzeydeki temel sistemlerle etkileşime girmelidir. Dolayısıyla, kişilik sistemleri arasındaki dinamik etkileşimler, uyumlu kişilik işleyişi için gereklidir. Daha spesifik olarak, PSI kuramı, iki temel ve iki karmaşık kişilik sistemi arasındaki etkileşimlerin önemli olduğunu varsaymaktadır. Her sistemin fonksiyonel profili aşağıdaki Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4: Dört Zihinsel Sistemin Fonksiyonel Profili

SEVİYE	ANALİTİK	BÜTÜNSEL
KARMAŞIK	**Niyet Belleği (IM)** • Sıralı ve Analitik İşlemleme • Yavaş Yürütme / Uygulama • Hızlı Öğrenme Kapasitesi • Açık Bilgi Temelli • Ya - Ya da (İkili) Karakteri • İzolasyona Duyarlı İşlemleme • Bilinçli Süreçler • Hedef Odaklı Dikkat	**Uzantı Belleği (EM)** • Paralel ve Bütünsel İşlemleme • Hızlı Yürütme / Uygulama • Yavaş Öğrenme Kapasitesi • Örtük Bilgi Temelli • Zıtlıkların Entegrasyonu • Algı ve Düzenleme Süreçlerini Etkileme • Bilinçdışı Süreçler • Uyum Odaklı Dikkat
TEMEL	**Nesne Tanıma (OR)** • Bağlamdan Bağımsız İşlemleme • Geçmişe Dayalı Tanıma • Kategorik Sınıflandırma • Bilinçli Süreçler • Tutarsızlıklara Duyarlı Dikkat	**Sezgisel Davranış Kontrolü (IBC)** • Bağlama Duyarlı İşlemleme • "Burada ve Şimdi"ye Odaklı Tanıma • Prototip Temelli İşlemleme • Bilinçdışı Süreçler • Sensorimotor Programlar

Kaynak: Kazen ve Quirin, 2018. ss. 15-30. (Kuhl, 2001, s.162'den uyarlanmıştır)

Kişilik sistemleri etkileşimleri kuramı (Kuhl, 2000a, 2000b) motivasyon psikolojisinin iki temel sorusunu ele alan yeni bir kuramsal gelişmeyi incelemektedir. Bunlardan ilki, açık hedef yönelimlerinin ve eylemlerin örtük güdü eğilimleriyle ne derece örtüştüğü; ikincisi ise hedeflerin (ya da niyetlerin) hangi işlevsel mekanizmalar aracılığı ile davranışa dönüştürüldüğü ya da dönüştürülmediği ile ilgilidir (Kuhl, 2008). İkinci soru ile ilgili olarak PSI kuramı, duygulanımın merkezi bir rol oynadığı etkileşimli sistemleri kavramsallaştırmalıdır. Bu genişletilmiş kuramda, en soyut perspektiften bakıldığında, irade, öz-yönetime adanmış iki görevi (hedefin sürdürülmesi ve öz-düzenleme) koordine eden bir "merkezi yönetici" (Kuhl ve Fuhrmann, 1998) olarak ele alınır. Bu koordinasyon, dört bilişsel etkileşimli makro-

sistemden oluşan bir mimariye yayılan süreçler aracılığıyla işlemektedir (Broonen, 2015: 74).

Hedefin sürdürülmesi (goal maintenance) somut davranışsal rutinler sağlayan tamamen örtük bir sistem olan sezgisel davranış kontrolü sistemi (the intuitive behavior control system-IBC) tarafından gerçekleştirilir. Bu sistem, davranışsal rutinlerin yürütülmesinden ve niyetlerin hayata geçirilmesinden sorumludur. Niyet belleği ile uyumlu olarak, sezgisel davranış kontrol sistemi bir niyeti eyleme dönüştürebilir. Bu sistem, yönelim, hareket ve eylemlerle ilgili bağlamsal bilgilere duyarlı anlık algısal parametreleri bütünleştiren bir paralel işleme sistemidir. Bilinçli eylem kontrolüne ihtiyaç duymadan kanunla ilgili bilgileri otomatik olarak işler. Sezgisel davranış kontrolü, temel bir sezgi biçimini destekler. Taklit, dolaylı ipuçları (asal sayılar) ve parametre belirleme yoluyla etkinleştirilebilir (Bargh, Chen ve Burrows, 1996; Gollwitzer, 1999). Eylemin yürütülmesi için gereken motor şemalar iyi öğrenilmişse, o zaman sezgisel davranış kontrolünün eylem üzerindeki etkisi, niyet belleğinin etkisinden daha fazladır. Yani, sezgisel davranış kontrolü bağımsız hareket edebilir ve hatta niyet belleğinin aktivasyonunu geçersiz kılabilir (Kuhl, 2011).

Niyet belleği sistemi (the intention memory system-IM), amaçlanan eylemlerin oldukça soyut ve açık temsillerinin zamanından önce uygulanmasını depolamak ve engellemek konusunda uzmanlaşmış, sıralı analitik modda işleyen bir yürütme işlevleri ağıdır ve sonuçta bir eylem planına bağlanır. Niyet belleği; bir eylem otomatik davranış programları aracılığıyla hemen gerçekleştirilemediğinde (Goschke ve Kuhl, 1993) bilinçli niyetlerin oluşumu ve sürdürülmesine dâhil olur ve eyleme hazırlık düşüncesinin sıralı-analitik bir biçimini iletir. Niyet, gerçekleşmesi için uygun bir durum ortaya çıkana kadar niyet hafızasında kalacaktır. Bu durumda niyetin canlandırılmasının olumlu duygulanım tarafından kolaylaştırıldığı düşünülmektedir. Niyet hafızasında saplantılı olan bireyler, niyetleri ve idealleri hakkında çok fazla düşünme, ancak bunları elde etmek için çok az şey yapma eğilimindedirler (Kuhl ve Kazen, 1999).

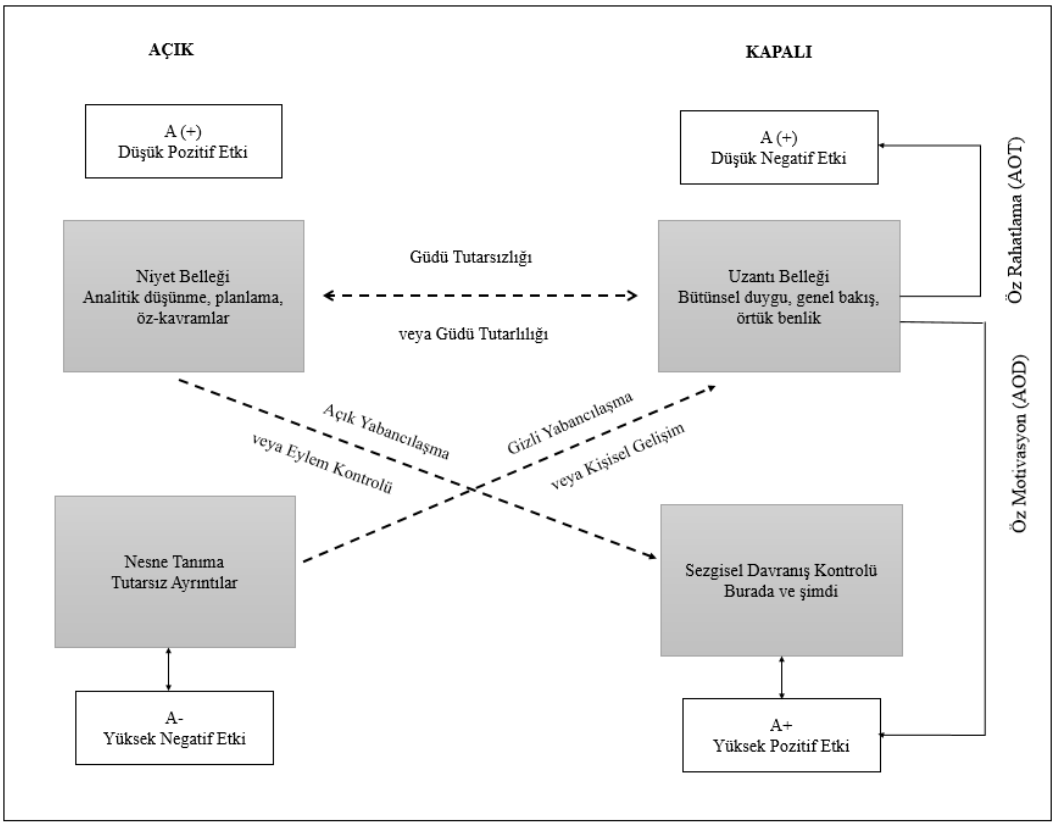
Öz bakım/yönetim (self maintenance) deneyimin dış dünyadan veya iç dünyadan gelen beklenmedik veya istenmeyen nesnelerinin bağlamlarından izole edilmiş ve muhtemelen genişletilmiş bellek sistemindeki temsillerle uyuşmayan düşünceler, duygular veya hedefler gibi tekil birimler olarak kodlanan anlamsal veya

algısal varlıkların tespitini destekleyen nesne tanıma sistemi (the object recognition system-OR) tarafından sürdürülür. Nesne tanıma; tek nesnelere odaklanır ve onları tüm bağlamdan yalıtır. Beklentilerimizle veya ihtiyaçlarımızla uyuşmayan algısal veya kavramsal bilgileri tespit etmede uzmanlaşmıştır. Bu özellik özellikle tehlike kaynaklarından kaçınmak için önemlidir. Algısal nesnelerin sıralı-analitik işlenmesini destekler. Olumsuz duygulanımın kolaylaştırdığı nesne tanıma, bir eylemin sonuçlarının veya diğer algısal deneyimlerin beklentilerimiz veya ihtiyaçlarımızla uyumsuz olup olmadığını tespit eder. Beklenen ile algılanan arasındaki karşılaştırma yoluyla, (tanıdık) geçmişe odaklanma eğilimindedir. Nesne tanıma baskın hale gelirse (örneğin, diğer sistemlerden gelen kontrolün azalmasıyla) ve bu durumla ilgili nesnelere veya içeriklere (örneğin bir başarısızlık, bir kaza veya acı verici bir deneyim) sabitlenmeyle sonuçlanabilir (Kuhl, 2011).

Uzantı bellek sistemi (the extension memory system-EM), anlamlı deneyimler, eylem seçenekleri, kişisel değerler ve bütünleşmiş benliğin diğer birçok yönü gibi uzak anlamsal çağrışımların genişletilmiş ağlarının deposudur (Kuhl, 2000a: 670). Bu sistem, "temel sosyal ihtiyaçları karşılamak için gerçekleştirilebilecek olası eylemlerin örtülü bilişsel-duygusal ağları" (Baumann vd., 2005) olarak tanımlanan hedefleri, değerleri ve güdü eğilimlerini içerir. Büyük ölçüde örtülü olan bu içerikler, eğer kişi gerekli açıklama becerilerine sahipse açık hale gelebilir. Uzantı belleği; yaşam deneyiminin mevcut paralel ağlarındaki uyumlu ve uyumsuz deneyimleri bütünleştiren ve bu deneyimlerle ilgili kendi ihtiyaçları, güdüleri, değerleri ve duyguları hakkında bilgi sağlayan benliği içerir. Uzantı belleği, ilgili otobiyografik deneyim, eylemsel alternatifler, kişinin kendi ve dış ihtiyaçları gibi genel bir bakış açısıyla, yaratıcı görevlerin yerine getirilmesine izin veren ve hedef arayışını destekleyen üst düzey bir paralel işlem sistemidir. Sonuç olarak, uzantı belleği akıllı bir sezgi biçimi olarak kabul edilebilir. İşlediği içerikler bilinçli hale gelebilir ancak çoğunlukla açık bilinçli farkındalık olmadan işlenmektedir. Niyet belleği dışında, uzantı belleği tarafından işlenen bilgiler de duygularla bağlantılıdır. Ek olarak, uzantı belleği, olumlu ve olumsuz deneyimleri birleştirerek bireylerin bütünleşik şemalarını oluşturma ve bireye anlam sağlama yeteneğine sahiptir (Kuhl, 2011).

Aşağıdaki Şekil 4'de ise tüm bu açıklanan kişilik sistemlerinin süreci detaylı olarak gösterilmektedir. Şekilin anlattığı düzenleme varsayımları kişilik sistemleri arasındaki etkileşimler olarak da adlandırılabilir.

Şekil 4: PSI Kuramının Bilişsel Sistemleri



Kaynak: Kazen ve Quirin, 2018. ss. 15-30 (Kuhl, 2011'den uyarlanmıştır)

Şekil 4'ün gösterdiği süreçte iki temel varsayımdan söz etmek mümkündür. İlk modülasyon varsayımı, niyet belleği ve sezgisel davranış kontrolü arasındaki etkileşimi modüle ettiği varsayılan pozitif duygu ile ilgilidir. Genel olarak, olumlu etki (örneğin, mutluluk duygusu), istenen bir hedefe ulaşıldığında veya kişi hedefe yaklaşmak için adımlar attığında ortaya çıkar (Carver ve Scheier, 2002). Olumlu duygulanım mevcutsa, eylem sezgisel davranış kontrolünün otomatik rutinleri tarafından kontrol edilecektir. Bu durum sezgisel, spontane ve yaratıcı davranışları kolaylaştırabilir (Bledow vd., 2013; Bolte vd., 2003). Öte yandan, hedefe yaklaşmak beklenenden daha zor hale gelirse (örneğin, hayal kırıklığı) olumlu duygu engellenir ve bunun sonucunda, hedefi saklamak ve sürdürmek için niyet belleği etkinleştirilir.

Zor bir niyetle niyet belleğinin aktivasyonundan kaynaklanan olumlu duygulanımın engellenmesi, sezgisel davranış kontrolünü engeller. Sezgisel davranış kontrolünün bu şekilde engellenmesi, düşünceyi eylemden ayırma amacına sahiptir, bu da bireyin uygulanabilir bir eylem planı oluşturmasına ve analitik düşünme yoluyla beklenen zorlukları çözmesine olanak tanır. Bu, hedefe ulaşmak için atılan her adımı dikkatlice düşünmek şeklinde olabilir. Soruna tatmin edici bir çözüm bulunduğunda, ortaya çıkan olumlu etki, niyet belleği ile sezgisel davranış kontrolü arasındaki engellenmiş bağlantıyı yeniden bağlamaya yardımcı olacak ve "irade" veya "irade gücü"nün işlevsel bir tanımını oluşturan eylemi başlatacaktır. İlk modülasyon varsayımı, bir dizi kontrollü deney çalışmasıyla doğrulanmıştır (Kazen ve Kuhl, 2005; Kuhl ve Kazen, 1999; Baumann ve Scheffer, 2010).

İkinci modülasyon varsayımı, uzantı belleği ve nesne tanıma arasındaki etkileşim için olumsuz duygulanımın oynadığı role atıfta bulunur ve son olarak kendi kendine büyümeyi açıklamayı amaçlar. Spesifik olarak, olumsuz duygulanımla (örneğin; korku, kaygı, çaresizlik veya üzüntü) kolaylaştırılabilen nesne tanıma sisteminin etkinleştirilmesi, kişinin duruma ilişkin genel bakışını kaybetmesi ve izole edilmiş algılara veya anılara odaklanması sonucu, uzantı belleğini bloke eder. Öte yandan, tehdit edici durumlarda etkinleştirilen ek belleğin ve buna eşlik eden kendilik temsillerinin etkinleştirilmesi, olumsuz duygulanımın azalmasına yol açar. Stresle başa çıkmada, ek belleğin etkinleştirilmesi, yaşam deneyimlerine ilişkin genişletilmiş bir genel bakış oluşturur, alternatif çözümler aramaya olanak tanır ve bir soruna ilişkin dar bir görüşün yerini alır. Uzantı belleğinin etkinleştirilmesi, nesne tanıma sistemi tarafından algılanan beklenmedik, istenmeyen veya acı verici deneyimlerin uzantı belleğine entegre edilmesi sürecinin de bir ön koşuludur. Bu şekilde, uzantı belleği giderek daha farklılaşabilir ve karmaşık hale gelebilir, bu da kendi kendine büyümenin işlevsel bir tanımını oluşturur (Kuhl, Quirin ve Koole, 2015). Bu süreç, diğerleri arasında travma sonrası stres bozukluğu olan hastalara uygulanan "öyküleme yöntemi-narrative method" terapisinin işe yaradığı temel olabilir (Pennebaker ve Chung, 2011). Uzantı belleğin veya "benliğin" etkinleştirilmesinin gevşemeye yol açtığı etki, bir dizi ampirik çalışmayla gösterilmiştir (Koole ve Jostmann, 2004; Quirin vd., 2011).

1.4.2. Kişilik Sistemleri Etkileşimi Kuramının Pratikte Uygulanması

Kişilik Sistemleri Etkileşimi Kuramı, insan öz-düzenlemesinin ve kişilik işleyişinin temel yapı taşlarının soyut bir kuramsal analizini sunmaktadır. Bununla birlikte, kuramın gerçek dünyada somut uygulamalar geliştirmede de çok faydalı olduğu görülmektedir. Son yıllarda, PSI kuramının uygulamaları sağlık (Kuhl ve Fuhrmann, 1998; Kuhl vd., 2006), spor (Beckmann ve Kellmann, 2004), eğitim (Jaramillo ve Spector, 2004; Kuhl, 2000a; Menec, vd., 1995), terapi (Baumann vd., 2005; Kaschel ve Kuhl, 2004; Jeger vd., 2003), yakın ilişkiler (Koole vd., 2006), tüketici davranışları (Bagozzi, Baumgartner ve Yi, 1992) ve yönetim (Diefendorff, 2004; Kuhl vd., 2006) gibi çok çeşitli alanlarda kendine yer bulmuştur.

PSI kuramının en ayırt edici özelliklerinden biri, bilişsel ve duygusal sistemler arasındaki işlevsel ilişkilere, yani insan eylem ve deneyimlerinin altında yatan dinamik süreçlere açıklayıcı bir şekilde odaklanmasıdır (Kuhl, 2000a). Diğer kuramların çoğu bilişsel veya duygusal içeriklere (örneğin; istenen olayların kontrol edilebilirliğine ilişkin inançlara veya kişinin kendi performansı hakkında sahip olduğu örtük kuramlara odaklanmaktadır (Bandura, 1986; Dweck, 1999). Bu durum bilişsel veya duygusal içeriklerin önemli olmadığı anlamına gelmemektedir. Aslında PSI kuramı, içeriklere odaklanan geleneksel yaklaşım ile kuramda tanımlanan sistemler arasındaki işlevsel ilişkilere odaklanarak insan deneyiminin karmaşıklığını açıklamada birbirini tamamlamaktadır. PSI kuramı, ayrı ayrı ölçülebilen karmaşık bir dizi öz düzenleme sürecini ayırt etmektedir. Tüm bu bilgileri anlamlandırmak için, PSI kuramının ilkelerine dayanan yukarıdan aşağıya bir analiz kullanılması önerilmektedir. Aşağıdaki Tablo 5 ışığında, kuram çalışılırken faydalı görünen uygulama adımları üç farklı evrede açıklanmaktadır (Kuhl vd., 2006: 412).

Tablo 5: Mikro Fonksiyonlar ve Gelişim Odaklı Değerlendirme Alanları

Makro fonksiyonlar	Mikro fonksiyonlar
Öz-yönetim **(İradi Bileşenler Envanteri)** *Öz düzenleme:* Öz motivasyon; Aktivasyon kontrolü; Öz belirleme *Hedef gerçekleştirme:* İnisiyatif; Etkinlik; Konsantrasyon (Talep doğrultusunda) *Öz denetim:* Bilişsel öz denetim; Duyuşsal öz denetim *Tehdit altındayken öz erişim:* Uygunsuzluk; Başarısızlıkla başa çıkma (Tehdit altındayken) *Yaşam stresi:* Talepler (örn. zor veya tamamlanmamış niyetler); Tehdit (örn. değişime uyum sağlama, korkular, baskı *Eylem kontrolü:* AOD: Eylem Yönelimi (Karar Sonrası); AOF: Eylem Yönelimi (Başarısızlık veya Tehdit Sonrası)	
Duygu Durum Kontrol Listesi *Duygusal eğilimler:* Pozitif ruh hali; Negatif ruh hali; Aktivasyon (Enerji); Gerginlik (Uyarılma); Umursamazlık; Rahatlama; Öfke	
İyi Oluş *Duygusal ve fiziksel durumlar:* Semptomların şiddeti; Memnuniyetsizlik; Aktivasyon (enerji); İlişkilerden Memnuniyet; Somatik şikayetler	
Kişilik Tarzları (ve Bozuklukları) Envanteri: Duyuşsal-Bilişsel Stiller *Bilişsel-duygusal stiller (Birincil tepkiler):* Kendine güvenen (Antisosyal); Temkinli (Paranoyak); Çekingen (Şizoid); Endişeli (Kaçıngan); Vicdanlı (Kompulsif); Sezgisel (Şizotipik); Hırslı (Narsisistik); Eleştirel (Negativistik); Sadık (Bağımlı); Spontane (Sınırda); Büyüleyici (Histriyonik)	
Motivasyonel Yetenekler: Bilinçli Güdüler (Güdü-Eylem Testi) *Gücün hayata geçirilmesi (Başkaları üzerinde özerk, iddialı etki):* Açık güç; Bütünleştirici güç; Sezgisel güç; Kontrollü güç; Endişeli güç; Özgeci güç *Başarının hayata geçirilmesi (Öğrenme ve yetkinliklerin kazanılması):* Açık başarı; Bütünleştirici başarı Sezgisel başarı; Kontrollü başarı Endişeli başarı; Rekabetçi başarı *Bağlılığın hayata geçirilmesi (Sosyal ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi):* Açık bağlılık; Bütünleştirici bağlılık Sezgisel bağlılık; Kontrollü bağlılık Endişeli bağlılık; Dışa dönük bağlılık	

Kaynak: Kuhl vd., 2006. s.410.

Uygulama adımları:

Adım 1: Tanılama (Diagnosis)

Herhangi bir uygulama alanındaki ilk adım, belirli bir kişinin öz-düzenleyici ve motivasyonel özelliklerinin kapsamlı bir değerlendirmesinden oluşur. PSI kuramı, kişiliğin farklı seviyelerindeki değişkenleri ölçen "Gelişim-Yönelimli Tarama-Evolvement-Oriented Scanning" (EOS) adı verilen kapsayıcı bir değerlendirme sisteminin geliştirilmesine rehberlik etmiştir (Kaschel ve Kuhl, 2004; Kuhl ve Henseler, 2004). Danışmanlık ve terapi bağlamında bu sisteme TOP (Therapy-Oriented Personality Assessment-Terapi Odaklı Kişilik Değerlendirmesi) da denilmektedir. Bu sistemin temeli (şematik özet) Tablo 5'te gösterildiği şekildedir ve değerlendirmenin kısa versiyonu yaklaşık 30 ila 40 dakika içinde tamamlanabilmektedir (Kuhl vd., 2006: 412-413).

EOS'ta yer alan değerlendirme araçları, PSI kuramından türetilen yukarıdan aşağıya bir yaklaşım kullanılarak geliştirilmiştir ve bir kişinin psikolojik kapasitelerinin ve süreçlerinin derinlemesine bireyselleştirilmiş bir değerlendirmesidir. PSI kuramı tarafından entegre edilen her bir kişilik seviyesi için özel değerlendirme araçları bulunmaktadır. EOS, bilişsel tarzların ve duygusal eğilimlerin değerlendirilmesiyle sınırlı değildir, aynı zamanda motivasyonel ve öz-düzenleyici yeterliliklerin değerlendirilmesini de içerir. Her bir önemli kişilik alanında EOS, global fonksiyonların ölçümünün toplama mantığını takip etmek yerine alt fonksiyonların ölçümüne izin verir. Öz-düzenleme, duygusallık, bilişsel stiller ve motivasyonun genel işlevsel alanlarının her biri bir dizi somut tekil işleve ayrıştırılmıştır. Örneğin; öz-düzenleme, değerlendirmenin uzun versiyonunda 38 farklı alt işleve (kendi kendini motive etme, hedef belirleme ve sürdürme, insiyatif alma gibi) ayrıştırılmıştır (Kuhl vd., 2006: 414).

EOS'nin öz-düzenleyici yeterlilikleri durum ve eylem yönelimindeki bireysel farklılıkları ölçmektedir (Kuhl ve Beckmann, 1994). Eylem yönelimi ölçeğinin taleple ilgili alt ölçeği olumlu duygulanımın öz-düzenlemesiyle ilgilidir; başarısızlıkla ilgili alt ölçek ise olumsuz duygulanımın öz-düzenlemesiyle ilgilidir (Koole ve Kuhl, 2008). Bazı kişilik düzeyleri bilinçli olarak deneyimlenmediğinden, Tablo 5'de listelenen öz bildirim araçlarını örtük veya dolaylı testlerle tamamlamak gereklidir. EOS'ta bilinçdışı veya örtük süreçleri ölçen iki ek test bulunmaktadır. Bunlar; bağlılık, başarı

ve güç alanlarındaki örtük güdüleri ölçen "Operant Multimotive Test-Edimsel Çoklu Duygusal Test" (OMT) ve olumlu başarı deneyimlerine maruz kaldıktan sonra Stroop müdahalesinin kaldırılması yoluyla niyet belleğinin aktivasyonunu ölçmek için tasarlanmış, hızlı yanıt gecikmelerini kaydeden bilgisayar destekli bir test olan "EMOSCAN-Emotional Scan (Duygusal Tarama)"dır (Kuhl ve Kazen, 1999; Kazen ve Kuhl, 2005).

Adım 2: Müdahale (Intervention)

İkinci adım müdahale ile ilgilidir ve bilişsel stiller, duygusallık, motivasyon veya öz düzenleme alanlarında olası daha güçlü veya daha zayıf (alt) işlevlere bakarak kişinin EOS profilinin dikkatli bir şekilde incelenmesinden oluşur. Kişinin öznel stres düzeyini (talepler ve başarısızlıklar) ve psikolojik/fiziksel sorunlarının olup olmadığını dikkate almak önemlidir. PSI kuramı, duygusallık ve bilişsel tarzlar gibi verilen birincil tepkilerin öz-düzenleyici kapasiteler (örneğin; öz-düzenleme, öz-motivasyon, eylem yönelimi, aktivasyon kontrolü vb.) tarafından karşılanabileceğini ve bu şekilde stres seviyesinin ve semptomların azaltılabileceğini varsayar. Bu aşamadaki ilk hedef, tüm sonuç örüntüsünü yorumlamaya yardımcı olacak bir "leitmotiv (Almanca) (rehberlik gösterecek ana güdü-yönlendirici motif)" keşfetmektir. Bu güdü belirlendikten sonra, bir sonraki adım bunu PSI kuramı tarafından öne sürülen uzantı belleği, niyet belleği, nesne tanıma ve sezgisel davranış kontrolü ile olumlu veya olumsuz etki seviyeleri gibi sistemlerin işlevsel özellikleri ışığında yorumlamaktır. Daha sonra yapılacak bir koçluk veya danışmanlık, bu sistemler arasındaki dengeyi yeniden kurmak için özel olarak tasarlanmış prosedürler aracılığıyla bu sistemlerden birini veya daha fazlasını ya da bunların etkileşimini güçlendirmeye veya zayıflatmaya odaklanacaktır (Kuhl vd., 2006: 414-415).

Adım 3: Değerlendirme (Evaluation)

EOS'nin diğer bir avantajı, kişinin iyileştirilmesi gereken ayrıntılı duygusal, bilişsel, motivasyonel veya öz-düzenleyici işlevlerindeki değişiklikleri de değerlendirebilmesidir. Müdahalenin değerlendirilmesi basit bir şekilde gerçekleştirilir. Uygulayıcılar, davranışsal değişiklikler ile psikolojik ve fiziksel iyilik halindeki iyileşmelere ek olarak, kişinin müdaheleden önce iyi çalışmayan işlevlerindeki değişiklikleri de inceleyebilir. Müdahalenin etkilerinin, ilk aşamalarında gerçek davranışlarda ortaya çıkmayabileceğini unutmamak önemlidir. Bununla

birlikte, EOS kullanımı yoluyla, yukarıdaki işlevlerden bazılarında meydana gelen ince değişiklikler, gerçek bir davranış değişikliği gözlemlenmeden bir süre önce belirgin hale gelebilir (Kuhl vd., 2006: 415).

Bu durumla ilgili örnek bir vaka incelemesi, Kaschel ve Kuhl (2004) tarafından yapılmıştır. Çalışmada ele alınan danışan 6 aylık müdahaleden sonra davranışlarında ya da iyilik halinde herhangi bir değişiklik göstermemiştir. Diğer yandan, 6 ay sonra EOS ölçeklerinin bazılarında bazı birincil duygusal ve bilişsel tepkilerde iyileşmeler gibi olumlu değişiklikler gözlemlenmiştir. Davranışsal değişiklikler ve iyi olma halindeki iyileşmeler ise ancak 12 ay sonra ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, belirli öz-düzenleyici stratejilerin eğitiminin pratik faydalarının gerçekleşmesinin biraz zaman alabileceği görülmektedir. EOS'nin bu üç adımının yönetimde uygulanmasına ilişkin bir örnek Kuhl ve Henseler (2004) tarafından "yalın koçluk" başlığı altında çalışılmıştır. 40 yaşındaki bir yönetici sabırsızlığı, otoriter davranışları, güçlü duygusallığı ve katı liderlik tarzı nedeniyle tavsiye istemiştir. EOS sonuçları, eleştirel ve endişeli liderlik tarzlarında düşük puanlar gösterirken, çekici liderlik tarzında yüksek puanlar göstermiştir. Ayrıca, statü arayışı ile ilişkili olarak örtük güç motivasyonunda yüksek puan almıştır. Öz düzenleme ile ilgili olarak, yönetici özellikle zor ve karmaşık durumlarda eylem yönelimine doğru güçlü bir eğilim göstermiştir. Tüm bu incelemeler sonucunda verilen koçluk sayesinde 5 ay sonra yöneticinin EOS profili, daha yüksek memnuniyet seviyeleri ve yöneticiden daha az kişisel şikâyet ile beklenen ölçeklerde değişiklikler göstermiştir (Kuhl vd., 2006: 415-416).

Bu doğrultuda, bireylerin öz düzenleme süreçlerinin örgütsel bağlamda nasıl şekillendiğini anlayabilmek için yalnızca bireysel özelliklere değil, aynı zamanda çalışan ile lider arasındaki etkileşimlere de odaklanmak gerekmektedir. Bu ilişkiyi açıklayan lider-üye etkileşimi kuramı, söz konusu, söz konusu sürecin anlaşılmasında temel bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda bir sonraki bölümde lider-üye etkileşimi kavramı kuramsal çerçevesiyle ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Tarih boyunca yönetmek ve liderlik etmek hayatın pek çok alanında karşımıza çıkan bir durumdur. Örgütler açısından düşünüldüğünde yönetme kavramı örgütün sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Geçmişten günümüze örgüt yapılarının değişmesi, grup bazında çalışmaların artması, ast-üst ilişkilerinin farklılaşması, astları güçlendirme uygulamalarının artması gibi sebeplerle yöneticilik kavramı yerini liderliğe bırakmıştır (Koçel, 2010: 569). Kotter (1990: 104) yönetimi karmaşıklık ile başa çıkabilmek olarak tanımlamıştır. Yönetimle ilgili ele alınan uygulamaların ve prosedürlerin ortaya çıkmasındaki en büyük sebep ise büyük örgütlerin oluşmasıdır. İyi bir yönetim olmadan karmaşık örgütler kendi varlıklarını tehdit edecek şekilde kaotik olma eğilimindedir. Yöneticilik örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için süreçleri, kaynakları ve insanları en verimli şekilde bir araya getirmektir. Yönetici her adımı bütünün bir parçası olarak planlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 376).

Liderlik ise değişim ile başa çıkabilmek olarak tanımlanmıştır (Kotter, 1990: 104). İş dünyasının daha rekabetçi ve değişken hale gelmesi liderlik sürecinin daha önemli hale gelmesini sağlamıştır. Liderlik, belirli koşullar altında bir kimsenin (lider) başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi sürecidir (Deitzer vd., 1979: 196). Liderler, yalnızca kişileri yönlendirmez aynı zamanda onların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlar ve içsel bağlılıklarını harekete geçiren bir ilham kaynağı olurlar. Konuyla ilgili basit bir askeri benzetme düşünülebilir. Barış zamanı bir ordu genellikle ortalama bir yönetim ve tepede yoğunlaşmış bir lider ile idare edilebilirken, savaş zamanında aynı ordunun her seviyede etkin ve yetenekli liderlere ihtiyacı olacaktır. Yukarıda bahsedilen karmaşıklık ve değişimle başa çıkma durumları aslında bu iki kavramın karakteristiklerini oluşturmaktır (Kotter, 1990: 104).

Şirketler öncelikle karmaşıklığı yönetmek adına belirli bir planlama ve bütçeleme yapmaktadır. Bu noktada hedefler veya amaçlar belirler ve bu hedeflere ulaşmak için ayrıntılı adımlar oluşturur. Ancak bir örgütü yapıcı bir değişime yönlendirmek için geleceğe dair bir vizyon oluşturmak gerekir, sonrasında bu vizyonu

elde etmek için gereken stratejiler geliştirilir. Yönetim belirlediği bu planları kapasitesini örgütleyerek geliştirir. Örgüt yapısı ve iş setleri oluşturur, bu iş setlerine nitelikli kişileri kadrolar ve planını bu kişilere ileterek yürütülmesini sağlar. Ancak liderler oluşturulan vizyonu birlikte çalıştığı kişilere aktarır ve bu yeni yön için çalışılmasında kişileri harekete geçirir. Yönetim, kontrol ve sorun çözme yoluyla planının gerçekleştirilmesini sağlar. Ancak liderlik için bir vizyona ulaşmak motive etmeyi ve ilham vermeyi gerektirir. Lider, değişime karşı oluşabilecek dirençlere rağmen kişileri doğru yönde hareket ettirir. Bu faaliyetlerin her birinin daha yakından incelenmesi liderlerin ihtiyaç duydukları becerilerin de ortaya çıkmasını sağlar (Kotter, 1990: 105).

McKinsey'in akademik literatür analizine ve 81 örgütte yaklaşık 200.000 kişiyle yaptığı küresel anketine göre, liderlik etkinliğinin yüzde 89'unu oluşturan dört tür davranış vardır (McKinsey&Company, 2024): Destekleyici olmak, sonuçlara yönelik güçlü bir yönelimle faaliyet göstermek, farklı bakış açıları aramak, problemleri etkili bir şekilde çözmek.

Liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2010: 575). Etkili liderler bir durumda işe yarayan bir şeyin her zaman işe yaramayacağını bilirler. Liderlik stratejileri bir örgütün bağlamını yansıtmalıdır. Örneğin, durumsal bir yaklaşım yöneticilerin kurum geliştikçe kurum için en uygun olan liderlik davranışlarına odaklanmalarını sağlamaktadır (McKinsey&Company, 2024). Tüm bu liderlik sürecinde ortaya çıkan soruların yanıtlanması konu üzerinde çalışılan kuramlar sayesinde açıklanmaktadır.

2.2. LİDERLİK KURAMLARI

Günümüzde liderlikle ilgili çok sayıda çalışma, sınıflandırma ve kuram bulunmaktadır. Aktif ve etkili liderliğin farklı boyutlarını sınıflandırmak ve açıklamak için önemli bir çaba harcanmış ve böylece liderlik tarzları ve davranışları üzerine önemli örgütsel ve sosyal araştırmalar ortaya çıkmıştır. Yıllar içinde geliştirilen tüm bu araştırmalar aslında birbirinden tamamen farklı değildir ve her bir araştırma genellikle bir diğerinin üstüne konularak, bir diğerinin eksiğini kapatacak şekilde

ilerletilmiştir (Nawaz vd., 2016: 1). Aşağıdaki başlıklar altında liderlik kuramları başlıca özellikleri açıklanarak kısaca ele alınacaktır.

2.2.1. Büyük Adam Kuramı

Liderlik ile ilgili ortak özelliklerin neler olduğu konusu birçok kültürün başarılarını tanımlama ve başarısızlıklarına da bir gerekçe bulma açısından yüzyıllardır araştırılan bir konudur. 1847'de Thomas Carlyle evrensel tarihin insanın bu dünyada başardıklarının tarihinden oluştuğunu söylemiştir. Carlyle bu görüşünde liderliğin doğuştan geldiğini sonradan öğrenilmediğini savunmaktadır. Bu haliyle büyük adam yaklaşımı, liderlik çalışmalarına başlangıç aşaması olarak kabul edilmektedir (Northouse, 2004). Amerikalı filozof Sidney Hook ise Carlyle'ın bakış açısını genişleterek olaylardan etkilenen insan ile olayları etkileyen insan arasındaki farkın yarattığı etkiye dikkat çekmiştir (Dobbins ve Platz, 1986). Hook, olaylardan etkilenen insanın karmaşık bir tarihsel durumda varlık gösterdiğini ancak olayların seyrini gerçek anlamda belirlemediğini öne sürmüştür. Öte yandan, olayları etkileyen insanın eylemlerinin olayların gidişatını değiştirdiğini, bu kişinin sürece dâhil olmaması durumunda olayların çok farklı gelişebileceğini savunmuştur. Olayları etkileyen insanın rolü, belirgin eylemlerden ziyade "üstün zekâ, irade ve karakter özelliklerinin sonuçlarına" dayanmaktadır. Ancak Hitler ve Napolyon gibi liderlerle örneklendiği üzere, bu liderlik anlayışının ahlaki açıdan sorunlara da yol açabileceği ortaya çıkmıştır. Bu durum "Büyük Adam" kuramının güvenilirliğini sarsarak, bu büyük insanların önemini yitirmesine ve dolayısıyla örgütlerin büyümesinin duraklamasına neden olmuştur (MacGregor, 2003). David Cawthon, "Liderlik: Büyük Adam Kuramı Yeniden Değerlendirildi" adlı makalesinde ise bu kuramın tamamen terk edilmediğini savunmaktadır. Araştırmacıya göre liderlik gibi anlaşılması en zor olan konulardan birinde Büyük Adam kuramını tamamen yok saymak da konunun eksik incelenmesine yol açacaktır. Günümüzde gelinen son noktada liderlik kuramı, liderlerin doğuştan ya da belirli bir zamanda lider olmaya kaderlerinin yazıldığı dogmasından; liderlik potansiyelini öngören belirli özelliklerin incelenmesi olarak literatüre ve liderlik konusuna katkıda bulunmaktadır (Cawthon, 1996: 4).

2.2.2. Özellikler Kuramı

"Büyük adam" liderlik kuramına duyulan ilgi ve destek giderek azaldıkça, bir sonraki kuram gelişmiştir. 20. yüzyılın ilk birkaç on yılı, liderlerin belirli özelliklere sahip olmaları gerektiğini savunan Özellikler Kuramı'na odaklanmıştır. Bu kuramda, liderlik özelliklerinin kalıtımsal mı yoksa sonradan mı kazanıldığına dair bir varsayımda bulunulmamış (Kirkpatrick ve Locke, 1991), ancak tüm liderlerin bazı ortak özelliklere sahip olduğu ima edilmiştir. Geier (1967) tarafından gerçekleştirilen 20 araştırmanın incelendiği bir çalışmada 80'e yakın liderlik özelliğinin tanımlandığı ancak bunlardan yalnızca dört veya beş tanesinin yaygın bir şekilde ele alındığı tespit edilmiştir. Liderlik sürecini, yalnızca "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu kurama göre (Koçel, 2010: 577) liderin fiziksel ve kişilik özellikleri onu lider yapmaktadır. Liderin yaşı, boyu, cinsiyeti, ağırlığı, sağlık durumu ve yakışıklılığı gibi fiziksel faktörlerin yanı sıra; zekası, bilgi birikimi, kararlılığı, açıksözlülüğü, samimi olması, hitabet yeteneği, riski göze alması ve cesaretli olması gibi özellikler de liderliği etkilemektedir. Kuram bu özelliklerin takipçilerde de olabileceğini ancak liderde diğerlerinden daha fazla bulunduğunu varsaymaktadır (Günaydın, 2021). Özellikle Büyük Beş Kişilik Özelliği (Tupes ve Christal, 1961) ile yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Judge vd. (2002) yaptıkları çalışmalarında liderliği açıklayabilecek en önemli özelliğin dışadönüklük olduğu sonucuna varmışlardır. Dışadönüklüğün kendi içerisinde sosyallik, enerjik olma, konuşkanlık, kendine güven gibi alt özellikleri vardır. Diğer yandan araştırmalar liderliğin dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık ile pozitif ilişkili; nevrotiklik ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Aynı zamanda zekanın da liderlikle orta derecede fakat pozitif yönde ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Koca, 2024). Tüm bu yapılan çalışmalar etkili liderliğin özelliklerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu özellikler arzu edilen özellikler olsa da duruma ve bağlama bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak zamanla bu yaklaşım, liderin soyut özelliklerinin (olgunluk, ileri görüşlülük vb) nesnel olarak ölçülmesinin zorluğu ve grup üyeleri arasında etkileşim ile çevresel/durumsal faktörleri tamamen göz ardı etmesi nedeniyle ciddi eleştiriler almıştır (Cevrioğlu, 2007). Nitekim grupta bu özelliklere daha çok sahip olan kişilerin

her zaman lider olarak ortaya çıkmaması, liderlikte sadece liderin özelliklerine değil, izleyicilere yönelik davranışlara da odaklanılması gerektiği fikrini doğurmuştur.

2.2.3. Davranışsal Kuram

Liderlikte davranışçı kuramlar, liderin sahip olduğu fiziksel ve zihinsel özelliklerden ziyade neler yaptığına ve izleyecilerine nasıl davrandığına odaklanarak liderliğin sonradan öğrenilebilen bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Özellikler kuramındaki eksikliklerin fark edilmesiyle birlikte davranışlar üzerine yapılan çalışmalar artmıştır. Davranışçı kuramlar, özellikler kuramlarından farklı olarak kişilerin etkili liderlik için eğitilebileceğini savunmaktadır. Kuram liderin kendisinin yanı sıra, izleyicilere de önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Literatürde davranışçı liderlik kuramları olarak ele alınan belli başlı araştırmalar bulunmaktadır. Bu uygulamalı ve kuramsal araştırmalar sonucunda "liderlik tarzları" belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 2010: 577).

Bu araştırmalardan en önemlisi, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (1945-1950)'dır. 1945 yılında askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde uygulanan çalışmalarla başlayan süreç liderlik davranışının iki boyuta indirgenmesi ile sonuçlanmıştır. Bu çalışmalarda öncelikle 1800 civarında lider davranışı analiz edilmiş, ardından bu sayı 150 maddeye indirilerek Liderlik Davranışını Tanımlama Anketi (LBDQ) geliştirilmiştir. Bu araştırmanın en ayırt edici yönü, lider davranışlarını tek bir doğrunun iki zıt ucu olarak değil kişiyi dikkate alma (anlayış ve ilişki odaklılık) ve yapıyı harekete geçirme (iş ve görev odaklılık) şeklinde birbirinden tamamen bağımsız iki boyut olarak ele almasıdır (Hodgetts, 1999). Bu sayede bir liderin her iki boyutta da yüksek veya düşük olabileceği saptanmıştır. Araştırmalar, liderin kişiyi dikkate alan davranışları artırdığında devamsızlık ve işgören devir hızının azaldığını; yapıyı harekete geçiren davranışları artırdığında ise izleyicilerin doğrudan verimlilik ve performansının yükseldiğini kanıtlamıştır (Cevrioğlu, 2007).

Diğer bir önemli araştırma Rensis Likert öncülüğünde yürütülen ve Michigan Üniversitesi Ölçme Araştırma Merkezi tarafından gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi Çalışmaları'dır. Bu araştırmanın sonucu olarak iki grup keşfedilmiştir. Bunlar; üretim odaklı liderlik ve çalışan odaklı liderliktir. Liderin bir uca yaklaştıkça

diğerinden uzaklaşacağı savunulmuştur. Ohio State Üniversitesi araştırmasıyla benzer yıllarda yapılan bu araştırmanın üretim odaklılık boyutu yapıyı harekete geçirme, çalışan odaklılık boyutu ise anlayış ile benzerdir. Üretim odaklı liderler, hedeflere ulaşmak için cezalandırmayı ve resmi otoritelerini bir araç olarak kullanıp insanları birer makine gibi görürken; çalışan odaklı liderler, çalışanların kişisel gelişimini destekleyen bir çalışma ortamı yaratarak yetki devrine büyük önem vermişlerdir. Ohio State üniversitesi araştırmalarına göre etkili liderler her iki boyutta da denge kurabilen liderlerdir. Ancak Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre çalışan odaklı liderlik daha etkilidir; iş tatmini ve verimlilik açısından da daha başarılır (Tekarslan, 2000).

Diğer bir çalışma; Texas Üniversitesi'nden Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Kuramı (Managerial Grid)' dır. Bu kuram da benzer şekilde liderliği; "insanlara ilgi" ve "göreve ilgi" şeklinde iki boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Yatay eksende "üretime yönelik olma", dikey eksende "kişilere (ilişkilere) yönelik olma" derecelendirilmiştir. Modelde temel olarak beş farklı liderlik tipi öne çıkmaktadır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir; *1x1 Etkisiz (Cılız) Liderlik:* İşe ve insana asgari düzeyde ilgi gösterilir, lider sadece konumunu koruyacak kadar çaba sarf eder. *1x9 Kulüp Liderliği:* Lider rahat ve dostça davranır, insanların ihtiyaçlarına odaklanırken iş temposu ve üretim göz ardı edilir. *9x1 Görev Liderliği:* İnsan unsuru dışlanır ve çalışan makine gibi görülür; yüksek üretim için otoriter ve planlayıcı bir tavır sergilenir. *5x5 Örgüt (Orta Yolcu) Liderliği:* Morali bozmadan yeterli üretimi sağlamayı hedefleyen, tavizkar bir orta yol yaklaşımıdır. *9x9 Ekip Liderliği:* En ideal liderlik biçimidir. İşe kendini adamış çalışanlarla, örgütsel amaçlar etrafında ortak değerler, güven ve saygı ilişkisi yaratılarak hem yüksek üretim hem de tam bir insan tatmini sağlanır.

Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, temelde Michigan Üniversitesi araştırmalarına dayanmaktadır. Likert, Michigan çalışmalarını daha da detaylandırarak yööneticilerin karar alma süreçlerindeki tutumlarını dört yönetim sistemi altında incelemiştir. Bunlar; Sistem 1-Otoriter; çalışana hiç güvenilmeyen, astların tamamen korkuve ceza ile yönetildiği bir yapıdır, Sistem 2-Koruyucu otoriter; efendi-köle ilişkisine benzer; sınırlı bir güven vardır ve kararlar yine üst yönetimdedir, Sistem 3-Danışmacı; liderlerin astların fikirlerini aldığı ancak son kararı yine kendisinin verdiği, ödüllendirmenin kullanıldığı bir modeldir, son olarak Sistem 4-Katılımcı; lidere tam

güven duyulan, karar sürecinin aşağıya yayıldığı, ekip çalışmasının teşvik edildiği ve en yüksek verimliliğin sağlandığı sistemdir (Eren, 2001).

Bu dönemde Harvard Üniversitesi'nde de araştırmalar yapılmıştır. Yine McGregor'un X ve Y yaklaşımı da bu dönemin çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. X Kuramı, insanın doğuştan tembel olduğunu, sorumluluktan kaçtığını ve ancak kontrol edilip cezalandırılarak çalıştırılabileceğini varsayar. Bu karamsar bakış açısına sahip yöneticiler mecburen kuralcı, otoriter ve denetimci bir tarz benimserler. Buna karşın Y Kuramı, çalışmanın dinlenmek veya oyun oynamak kadar doğal olduğunu, doğru koşullar sağlandığında insanın sorumluluk arayacağını ve kendini motive edebileceğini varsayar. Bu olumlu bakış açısına sahip liderler demokratik, destekleyici ve yetki devreden bir yaklaşım sergilerler (Tekarslan, 2000; Eren, 2001).

Son olarak Yukl (1971), "Davranışsal Bir Liderlik Kuramına Doğru" isimli çalışmasında insana ve göreve yönelik liderlik boyutlarına bir boyut daha eklemiştir. Bu boyut Karar Merkeziyetçiliği diğer bir deyişle katılımcılıktır. Katılımcılık, liderlik davranışlarının bir yönü olarak liderin karar verme süreçlerindeki otoritesinin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Sonuç olarak davranışsal yaklaşımlar, geleneksel özellik kuramlarının eksiklerini kapatarak liderlere ve yöneticilere büyük bir rehberlik sağlamış olsa da zamanla her duruma uyum sağlayacak tek ve standart bir liderlik tarzının olamayacağı anlaşılmıştır.

2.2.4. Durumsal ve Koşul Bağımlılık Kuramları

Bu gruptaki kuramlar, özellikler ve davranışsal yaklaşımların her durumda geçerli "en iyi ve tek bir liderlik tarzı" bulma konusundaki başarısızlığına bir tepki olarak 1960'ların sonları ve 1970'lerde geliştirilmiştir. Liderliğin temel bileşenlerinden biri olan "koşullar"ın incelenmesinden oluşan durumsal kuramlar, liderin etkili olabilmesi için sergilediği davranışların içinde bulunduğu duruma bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu kuramlar tek bir liderlik tarzının tek başına doğru bir yöntem olmadığını, kullanılan liderlik tarzının takipçilerin niteliği, durumu veya diğer değişkenlere bağlı olduğunu öne sürer. Durumsallık kuramları bazı kaynaklarda (Koçel, 2010: 584) koşul bağımlılık kuramları ile eş anlamlı kullanılırken, bazı kaynaklarda (Greenleaf, 1977; Nawaz vd., 2016; 2) farklı olarak ele alınmıştır.

Bu kuramları oluşturan en önemli çalışmaların ilki Fiedler (1967) tarafından yapılmıştır. Durumsal çalışmaların öncüsü olan bu kurama göre liderin etkinliği, liderlik tarzı ile durumun uygunluğu arasındaki uyuma bağlıdır. Fiedler, liderlik biçimlerini belirlemek için "en az tercih edilen iş arkadaşları ölçeğini (least preferred co-worker-LPC questionnaire)" geliştirmiştir. Bu ölçek, liderin ilişki odaklı mı yoksa görev odaklı mı olduğunu ölçmektedir. Etkili liderliği belirleyecek olan üç temel durumsal faktör bulunmaktadır. Bunlar; lider-üye ilişkileri, işin yapısı, pozisyonun gücüdür. Fiedler bu üç faktörün kombinasyonuyla sekiz farklı durum tanımlamış ve liderin davranış tarzını değiştirmenin çok zor olduğunu, bu nedenle asıl yapılması gerekenin lideri uygun duruma yerleştirmek veya durumu lidere uydurmak olduğunu öne sürmüştür (Cevrioğlu, 2007). Bu bilgiler ışığında görev odaklı liderler, kontrolün ve belirliliğin çok yüksek olduğu en olumlu ortamlarda veya kontrolün çok düşük olduğu en olumsuz durumlarda daha başarılı olurken; ilişki odaklı liderler ise güç ve belirliliğin orta düzeyde olduğu durumlarda daha etkilidir (Ayman vd., 1995; Fiedler, 1967; Fiedler vd., 1977).

Diğer önemli çalışmalar yine 1970'li yıllarda Martin Evans ve Robert House tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu kuramlar amaç-yol kuramı olarak adlandırılmıştır. Bu kuram, Ohio State Üniversitesi araştırmalarında ortaya konan "anlayış" ve "yapıyı harekete geçirme" boyutlarının yanı sıra motivasyon kuramlarından beklentiler kuramına dayanmaktadır (House, 1971). Kurama göre liderin görevi, izleyicilerin hedeflerine ulaşmalarına rehberlik etmek, hedefe giden yoldaki engelleri ortadan kaldırmak ve onları motive etmektir. Liderlik biçimleri, izleyicilerin ihtiyaçlarına ve görev koşullarına göre değişkenlik göstermektedir. Bu kurama göre belirlenmiş liderlik biçimleri; otoriter liderlik, destekleyici liderlik, başarıya yönelik liderlik ve katılımcı liderliktir (Güney, 2000; Stoner ve Freeman, 1978). Örneğin; astların rutin, sıkıcı ve tatmin edici olmayan işler yaptığı durumlarda destekleyici liderlik iş tatminini artırırken, karmaşık ve belirsiz işlerde yönlendirici liderlik çok daha etkili olmaktadır (Cevrioğlu, 2007).

Durumsal liderlik kuramları olarak adlandırılan diğer bir çalışma Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı'dır. Bu çalışma liderlik tarzının ekibin olgunluk seviyesine göre ayarlanması gerektiğini savunmaktadır. Buradaki olgunluk kavramı; yaş veya duygusal kararlılık ile ilgili değil; çalışanların başarma isteği, sorumluluk

alabilme yetisi, mesleki bilgi ve deneyim seviyesi ile ilgilidir. Liderlik tarzları bu olgunluğa göre; yönlendirme (Tarz 1), satış (Tarz 2), katılım (Tarz 3) ve yetkilendirmedir (Tarz 4) (Hersey ve Blanchard, 1969; Punch ve Ducharme, 1972). Çalışanların nitelikleri ve kendilerine güvenleri artıkça lider, görev odaklılıktan uzaklaşarak ilişki odaklılığa kaymalı, en üst olgunluk seviyesinde ise devretme yaklaşımını sergileyerek destekleyici bir role bürünmelidir.

Diğer bir çalışma Normatif Liderlik Kuramı'dır. Vroom ve Yetton (daha sonra Jago) tarafından geliştirilen bu kurama göre, liderlik biçimi, alınması gereken kararın niteliği ve içinde bulunulan koşullara göre belirlenmelidir (Vroom ve Yetton, 1973; Donnelly vd., 1998). Model; otokratik (A1, A2), danışmacı (C1, C2) ve grup (G2) olmak üzere beş farklı karar verme stili tanımlamış ve liderin astlarını karar süreçlerine ne ölçüde dahil edeceğini birtakım kurallar süzgecinden geçirerek belirlenmesini önermiştir.

Diğer bir çalışma; W. J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, Ohio ve Blake-Mouton çalışmalarının bir uyarlaması olup, temeline yönetsel etkililiği alır. Diğer çalışmalardaki ilişki ve görev boyutuna ek olarak etkililik boyutunu eklemiş ve üç boyutlu bir yaklaşım elde edilmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Bu kurama göre liderler yalnızca ne tür davranışlar sergilediklerine değil, o davranışın uygulandığı durumda ne ölçüde başarılı olduğuyla, yani etkililiğiyle değerlendirilmelidir.

Durumsal kuramlar herkese uyan tek bir liderlik yaklaşımının olmadığını savunarak, liderlerin içinde bulundukları durumları doğru analiz etme becerilerini geliştirmeye yönelik yaklaşımlarla alana büyük bir esneklik ve gerçekçilik boyutu kazandırmıştır.

2.2.5. Yeni Liderlik Kuramları

Yeni veya modern liderlik kuramları olarak adlandırılan bu grup ise aslında günümüzde de devam eden pek çok farklı çalışmaya konu olmaktadır. Zaman içerisinde yaşanan değişiklikler, yönetime ve liderlik süreçlerine bakış açısını da değiştirmiştir. Önceleri liderlik kavramı daha çok ekonomi kavramlarının etrafında belirlenir ve kişinin yetenekli olması yeterli görülürdü. Ancak günümüzde liderliğin

bir gelişim süreci olduğundan bahsedilmektedir. Bu sürece göre yetenekli kişi aynı zamanda katkıda bulunan, yetkin, değer katabilen ve yön verebilen kişi de olmalıdır. Özellikle değişim ve dönüşümün yüksek olduğu günümüz dünyasında liderlerin değişime öncülük edebilmesi ve dönüşümü de stabilize edebilmesi gerekmektedir (Canan ve Pir, 2021: 69-70).

Dönüşümcü liderlik kuramı (Transformational Leadership Theory), Pulitzer ödüllü siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmış ve Bernard M. Bass tarafından daha da geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin sadece takipçilerini yönlendirmekle kalmayıp, onların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek organizasyonel hedeflere ulaşmalarını sağladığı bir liderlik türüdür. Bu kuram, dört temel unsur üzerine kuruludur, bunlara "4 I" (Four I's) denmektedir. İlki; ilham verici motivasyondur (Inspirational Motivation) ve ortak ve heyecan verici bir vizyon yaratılmasını ifade etmektedir. İkincisi; idealize edilmiş etkidir (Idealized Influence) ve liderin saygı ve güven kazanıp rol model olmasını anlatmaktadır. Üçüncüsü; bireyselleştirilmiş düşüncedir (Individualized Consideration) ve astların ihtiyaçlarına koçluk yaparak destek olmasını ifade etmektedir. Sonuncusu; zihinsel uyarımdır (Intellectual Stimulation) ve eski sorunlara yenilikçi çözümler bulmalarını teşvik etmesini belirtmektedir (Judge ve Piccolo, 2004: 755). Bass ve Avolio (2002)'ya göre dönüşümcü liderlik, güvenilir ve eşit güç liderliği yoluyla örgüt için gelişim modelleri sunan bilinçli, ahlaki ve ruhsal bir süreçtir. Dönüşümcü liderler, örgütün gelecekteki beklentilerini açıklar ve bu beklentilerle uyumlu bir model sunar, grup hedeflerinin benimsenmesini geliştirir, örgütteki bireyler için geniş çaplı destek sağlar ve onları örgütün hedeflerini takip etmeye teşvik eder (Korejan ve Shahbazi, 2016: 455). Daha önce bahsedilen etkileşimci liderler, izleyicileriyle fayda-maliyet veya ödül-ceza ekseninde bir alışveriş ilişkisi kurar ve mevcut durumu korumaya odaklanırken; dönüşümcü liderler takipçilerinin ahlaki değerlerini ve ideallerini yükselterek onlara ilham verir ve örgüt kültürünü yenilikçi bir şekilde değiştirmeye çalışırlar.

Modern kuramlardan bir diğeri hizmetkâr liderliktir (Servant Leadership Theory). Liderin öncelikle hizmet etmeyi amaçladığı ve liderlik rolünü bu hizmet anlayışıyla şekillendirdiği bir liderlik yaklaşımıdır. Bu kavram, Burns (1978)'un çalışmalarıyla eş zamanlı olarak 1970 yılında AT&T'nin yöneticisi Robert K.

Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Kendisi konu ile ilgili bir dizi makale yayınlamış, daha sonra bu çalışmalarını bir kitap haline getirmiştir (Komives ve Dugan, 2010: 115). Çalışmaları, kurumsal ortamlarda daha ağ bağlantılı, takım odaklı ortamlara doğru değişimleri yaygın olarak ele almaktadır (Greenleaf, 1977: 21). Hizmetkâr liderlik, liderin takipçilerine, organizasyona ve topluma hizmet ederek onların gelişimini ve refahını artırmayı hedeflemesini temel almaktadır. Kuram kısa sürede çalışılmaya başlamıştır ve günümüzde de çalışılmaya devam etmektedir. Örneğin; Patterson (2003) hizmetkar liderliğin dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olduğunu söylemiştir. Kuramın boyutları ise; fedakâr olma, vizyon sahibi olma, çalışanı güçlendirme, hizmet etme, güven, alçakgönüllü olma, ahlaki sevgi sahibi olma olarak sıralanmaktadır. Ancak iki kavram arasındaki temel farklılık; dönüşümcü liderler öncelikle örgüt hedeflerine odaklanıp astlarını bu hedefler için motive ederken, hizmetkar liderlerin birincil odak noktası doğrudan takipçilerin kendisi ve onların gelişimidir (Uğurluoğlu, 2015). Greenleaf (1977)'ın çalışmalarından hareketle Spears (2010) on temel özellik belirlemiştir. Bunlar; dinleme, empati, iyileşme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileri görüşlülük, hizmet etme, insanların gelişimine bağlılık ve topluluk oluşturmadır. Spears (2010) bu özelliklerin sınırlandırıcı olmadığını, doğal eğilimler olabileceği gibi öğrenme ve pratik yoluyla da geliştirilebileceğini belirtmiştir. Hizmetkar liderlik felsefesini sadece soyut bir kavram olmaktan çıkartıp liderlerin kendi üzerlerinde çalışabilecekleri, 10 maddelik bir rehbere dönüştürmüştür.

Bir diğer liderlik türü karizmatik liderliktir. Karizmatik liderlik, otoritesini yasalardan veya geleneklerden ziyade, liderin sahip olduğuna inanılan olağanüstü ve insanüstü kişisel özelliklerden alan bir etkileşim sürecidir. Bu liderlik tarzı genellikle kriz, belirsizlik ve kaos ortamlarında yeşerir; çünkü lider böylesi zorlu dönemlerde statükoya meydan okuyarak yenilikçi ve radikal çözümler sunmaktadır (Şahin, 2024). Karizmatik liderler yüksek özgüvenleri, güçlü iletişim ve ikna yetenekleri sayesinde izleyicilerinde kendileriyle özdeşleşme arzusu ve derin bir duygusal bağlılık yaratırlar. Liderin vizyonu uğruna kişisel risk alması, yüksek maliyetlere ve fedakârlıklara katlanması ile geleneksel olmayan yöntemler kullanması, izleyicilerin ona karizma atfetmesini kolaylaştıran temel davranışlardır. Ancak bu yaklaşımın karanlık bir yüzü de olabilir; narsist eğilimler gösteren olumsuz karizmatik liderler, izleyicilerini

kendilerine aşırı bağımlı kılarak, kendi yanılmazlık imajlarını korumak adına kişisel güç peşinde koşabilir ve örgütler için yıkıcı sonuçlara yol açabilirler (Günçavdı, 2017).

Son olarak otantik liderlik kuramı yine bu başlık altında incelenebilir. Otantik liderlik temelini Antik Yunan felsefesindeki "kendini bilmek" ve "kendine sadık kalmak" ilkesinden alan, şeffaflık ve ahlaki değerler üzerine inşa edilmiş modern pozitif bir liderlik yaklaşımıdır (Oğuzhan vd., 2021). Bir otantik lider, kendi duygularının, değerlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin tamamen farkındadır; kararlarını alırken sadece kendi inançlarıyla yetinmez, aynı zamanda eldeki tüm bilgileri abartmadan ve objektif bir şekilde değerlendirir. Başkalarının bir kopyası veya taklidi olmak yerine orijinal kalmayı tercih eden bu liderler, söylemleri ile eylemleri arasındaki tutarlılık sayesinde izleyicilerinde yüksek bir güven duygusu oluştururlar. Dışsal baskılardan veya şöhret ve statü arayışından ziyade içselleştirilmiş güçlü bir ahlak anlayışıyla hareket etmeleri, örgüt içerisinde çalışanların kendilerini rahatça ifade edebildiği şeffaf bir iklim oluşturur ve bu sayede çalışanların işe yabancılaşmalarını azaltarak örgütsel bağlılıklarını artırır (Akyürek, 2020).

2.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMI

Liderlik kuramları daha önceki bölümlerde bahsedilen süreçlerde liderliğin çevresel faktörlerden etkilendiği fikrine yönelmiştir. Ancak bu kuramlar, liderliği genelleştirilmiş bir olgu olarak ele alırken, lider ile takipçileri arasındaki bireysel etkileşimleri göz ardı etmiştir. Bu boşluğu doldurmak üzere geliştirilen lider-üye etkileşimi kuramı (Leader-Member Exchange - LMX) (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975; Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982), liderlik sürecini mikro düzeyde inceleyerek lider ile her bir üye arasında kurulan ilişkinin doğasına odaklanmıştır. Daha spesifik olarak, bir lider ile belirli bir üye arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi temel analiz birimidir.

Lider-üye etkileşimi kuramı, geleneksel liderlik kuramlarından; liderlik özellikleri ve davranışlarına kısmen dayanması bakımından etkilenmiş olmakla birlikte, liderlik sürecini farklı bir bakış açısıyla ele alması nedeniyle ayrışmaktadır. Bu kuramın temel farkı, liderlik ilişkisini yalnızca liderin özellikleri veya davranışları üzerinden değil, lider ile her bir ast arasında gelişen ikili ilişkilerin kalitesi üzerinden

açıklamasıdır. Bu nedenle kuram, örgütsel sonuçların belirlenmesinde liderin bireysel özelliklerinden ziyade, lider ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliğinin daha belirleyici olduğunu ileri sürmektedir.

Durumsallık kuramları açısından bakıldığında bu kuramlar liderlere davranışlarını astların özellikleri de dahil olmak üzere belirli koşullara uyarlamalarını tavsiye ederken, lider-üye etkileşimi kuramı liderlerin aynı çalışma grubu içerisindeki çeşitli astlarına aynı anda farklı davranma olasılığını vurgulamaktadır (Van Breukelen vd., 2006: 296).

Lider-üye etkileşimi kuramı ilk olarak "Dikey İkili Bağlantı Yaklaşımı- The Vertical Dyad Linkage (VDL)" adıyla Dansereau, Cashman ve Graen (1973) tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, liderlerin tüm çalışma grubu veya takım üyelerine karşı tek tip bir liderlik tarzı benimsediğini varsayan kuramlara tepki olarak geliştirilmiştir. "Average leadership style-Ortalama liderlik tarzı" (ALS) yaklaşımına göre, astların bir lider hakkındaki algıları arasındaki farklılıklar algı ya da ölçüm hatası olarak değerlendirilmelidir. Buna karşılık VDL yaklaşımı, liderlerin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığını, aksine farklı grup üyelerine farklı davrandığını savunmaktadır (Graen vd., 1972; Graen, Orris ve Johnson, 1973). Hatta kimi durumlarda, aynı gruba üye astlar arasında bile ayrım yapmalarının mümkün olduğu belirtilmektedir (Dansereau, 1995). VDL yaklaşımının önemli bir varsayımı, zaman ve kaynak kısıtlamalarının liderleri, çalışma birimini yönetmede yardımcı olacak güvenilir bir ekip oluşturmaya zorlamasıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderin desteğini kazanan bu kişiler, özel ilgi, tanınma ve kariyer desteği almaktadırlar (Le Blanc, 1994). Yüksek kaliteli çalışma ilişkileri karşılıklı güven, saygı ve sadakat ile tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Ancak çoğu lider, bu tür ilişkileri yalnızca birkaç astıyla geliştirmektedir. Bu durum, iş birimlerini liderin yalnızca yüzeysel temas kurduğu "dış grup" ve yoğun iş birliği yaptığı, değer verilen çalışanlardan oluşan "iç grup" şeklinde ayırabilmektedir (Dansereau vd., 1975; Graen, 1976).

Çalışma birimlerinde farklı ilişki türlerinin kaçınılmaz olduğu fikri başlangıçtan itibaren bazı araştırmacılar tarafından sorgulansa da (Campbell, 1977; Cummings, 1975), liderlerin genellikle farklı astlarıyla farklılaşmış ilişkiler geliştirdiğini söylemek mümkündür. Az sayıdaki çalışmada, yöneticilerin yalnızca %10'unun tüm astlarıyla benzer düzeyde (yüksek, orta veya düşük) ilişkiler geliştirdiği

bulunmuştur (Liden ve Graen, 1980). Araştırma kapsamında, 12 farklı organizasyonel birime ait 41 diad (ikili grup-ikili etkileşim) incelenmiştir. Bu birimlerin 11'i birden fazla farklı ilişki alt grubuna sahipken, yalnızca bir birim aynı ilişki kalitesine sahip üyelerden oluşmuştur. Bir çalışma biriminde iç grup ve dış grup oluşumunun kaçınılmaz olduğu varsayımı sorgulanabilir ve aslında bu, ampirik bir soru olarak ele alınmalıdır. Bazı çalışma birimlerinde, mevcut çalışma ilişkilerinin doğası ve kalitesi açısından ikili etkileşimler birbirine oldukça benzeyebilmekte, bu durumda iç grup ve dış grup üyeleri arasında belirgin bir ayrım olmayabilmektedir (McClane, 1991). Bu durum, grup büyüklüğü, demografik arka plan ve tutumlar gibi (örneğin; Kozlowsky ve Doherty, 1989; Maslyn ve Uhl-Bien, 2005) faktörlerin yanı sıra liderin bu grup özelliklerine nasıl tepki verdiğine bağlıdır (örneğin; Tsui vd., 1995). 1980'lerin başlarında, VDL'nin "iç grup-dış grup yaklaşımı," Lider-Üye Etkileşimi (LMX-LÜE) kuramı olarak yeniden adlandırılmış ve iki farklı yaklaşımla geliştirilmiştir. Graen ve çalışma arkadaşları (Graen ve Scandura, 1987; Graen vd., 1986; Scandura ve Graen, 1984), LÜE modelinde farklılaşmış ikili ilişkilerin nasıl geliştiğini ve bu ilişkilerin birbirine bağımlı sistemler veya ağlar oluşturmak için nasıl birleştiğini incelemektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden vd., 1997; Sparrowe ve Liden, 1997; Uhl-Bien vd., 2000). Ayrıca, bireylerin resmi rollerini nasıl algıladığı ve bu süreçte organizasyonel etkinliğe nasıl katkıda bulunduğu konusuna da odaklanmaktadır. Öte yandan, Dansereau ve çalışma arkadaşları (Dansereau vd., 1982, 1984, 1995) alternatif bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım "bireyselleştirilmiş liderlik" (individualized leadership-IL) yaklaşımıdır. Liderliği ikili kişilerarası bir süreç olarak ele alır ve bu süreçte "ikili kişiler" bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Liderlerin her bir asta, diğer astlardan veya ikili ilişkilerden bağımsız olarak, benzersiz bir birey olarak tepki verdiği varsayılmaktadır. Burada odak noktası, resmi olarak atanmış üstlerin belirli bir asttan tatmin edici performans elde etmeyi başarması ve böylece bu astın gözünde bir "lider" haline gelmesidir.

Lider-üye etkileşimi kavramının ilk yıllarında yapılan çalışmaların birinde liderlerin takipçileriyle %90 oranında farklılaştırılmış değişimler geliştirdiği görülmektedir (Liden ve Graen, 1980). Ayrıca yine aynı dönemde, LÜE kuramının ilk yüksek düzeyde atıf alan incelemesi ve eleştirisi yayınlanmıştır (Dienesch ve Liden, 1986). 1990'lı yıllara gelindiğinde, meta-analitik teknikler kullanılarak nicel olarak

incelenebilecek bir akademik birikim oluşmuştur (Gerstner ve Day, 1997). Bu teknikler, araştırmacılara çalışmalar arasında etkileri tahmin etme ve örnekleme hatalarını düzeltme olanağı sağlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (Deluga, 1994; Wayne ve Green, 1993) ve algılanan örgütsel destek kavramı (Hofmann ve Morgeson, 1999; Hui vd., 1999; Settoon vd., 1996; Wayne vd., 1997) da bu yıllarda LÜE çalışmalarına dahil edilmiştir. Daha sonraki yıllarda ise konu önemini yitirmeden çalışılmaya devam etmiştir.

Lider-üye etkileşimi kavramının net bir operasyonel tanımını yapmak mümkün değildir. Çünkü lider-üye etkileşiminin ne olduğuna dair araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Diğer yandan bu durum konunun kendisinden kaynaklanan doğal bir durumdur. Hem VDL hem de LÜE modelleri üzerinde yapılan araştırmaların çoğunluğu sosyal değişim sürecinin sonucuna, yani lider ile üye (izleyici) arasındaki etkili veya etkisiz ilişkiye odaklanmıştır (Gerstner ve Day, 1997).

2.3.1. Lider-Üye Etkileşiminin Dayandığı Kuramsal Temeller

Lider-üye etkileşimi kuramının gelişiminde, örgütsel davranış ve liderlik yazınında yer alan çeşitli sosyal ve yapısal kuramlar etkili olmuştur. Bu başlıkta altında bu kuramlar incelenecektir.

2.3.1.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı

Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory), lider-üye etkileşimi ile oldukça ilgili olmasına rağmen, uzun bir süre göz ardı edilmiştir (Liden ve Maslyn, 1998). Öncü çalışmaları Homans (1958) ve Emerson (1962) tarafından yapılan bu kuram, insanların ekonomik faaliyetlerindeki sosyal davranışlarını anlamak için geliştirilmiştir. Türkçe literatürde kuram sosyal değişim veya sosyal mübadele kuramı olarak kullanılmaktadır. Blau (1964), sosyal değişim ile ekonomik değişim arasında bir ayrım yapmıştır ve sosyal değişim terimini ilk kez kullanmıştır. Ona göre, yalnızca sosyal değişimler, karşılıklı bir yükümlülük ve güven duygusu yaratmaktadır. Sosyal değişim kuramı, bir kişinin başka birine değerli bir şey sunduğunda, alıcının buna karşılık vermekle yükümlü olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, LÜE kuramı da

bir tarafın ilişki geliştirme çabası gösterdiğinde, bu çabanın bir dizi karşılıklı değişim yoluyla karşılık bulması gerektiğini ifade etmektedir. Sosyal değişim kuramcısı Gouldner (1960), taraflar arasında değiş tokuş edilebilecek çok sayıda maddi ve manevi unsur olduğunu belirtmiştir. Bu değişim süreci, "Karşılıklılık Normu" (Norm of Reciprocity) olarak adlandırılmıştır. Gouldner ayrıca, bireylerin kendilerine yardım eden kişilere karşı bir yardım yükümlülüğü hissi geliştirdiğini de savunmuştur. Lider-üye ilişkilerinde kalite arttıkça, liderin üyeye sunduğu duygusal ve somut destek, yetki, zaman, ilgi ve ödüller gibi değerli teşvikler, üyede lidere karşı bir "borçluluk" veya "geri ödeme" yükümlülüğü yaratmaktadır (Sürücü, 2021). Üyeler kendilerine sağlanan bu faydalara karşılık vermek için (örneğin gönüllü fazla mesai yapmak, sadakat göstermek veya daha yüksek performans sergilemek suretiyle) çaba harcarlar ve bu durum LÜE kapsamındaki yüksek kaliteli ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Yadmaa, 2020). Bu kuramlar, lider-üye etkileşimi bağlamında, güven ve bağlılığın nasıl oluştuğunu ve sürdürüldüğünü anlamak için kritik bir temel sağlamaktadır. Sosyal değişim kuramının bu perspektifi, lider ve üye arasındaki ilişkinin gelişiminde karşılıklı çabanın önemini vurgulamaktadır.

Sparrowe ve Liden (1997), sosyal değişim ile ekonomik değişim arasındaki ayrımın, düşük ve yüksek kaliteli lider-üye etkileşimlerini tanımlamada belirleyici olduğunu savunmuştur. Ancak, Blau (1964)'nun bu ayrımı yaparken lider üye etkileşimine uygulandığında bazı sınırlamaları olduğunu da belirtmişlerdir. Bu nedenle, değişim davranışlarını üç boyuta ayırmışlardır (Wayne vd., 1997):

- Geri Dönüşlerin Hızlılığı (Immediacy of Returns): Değişimlerin ne kadar çabuk gerçekleştiğini anlatır.
- Geri Dönüşlerin Eşdeğerliliği (Equivalence of Returns): Alınan ve verilen faydaların eşit olup olmadığını belirtir.
- Tarafların Değişime İlgisi (Degree of Interest): Her iki tarafın değişimden ne kadar çıkar elde ettiğini gösterir.

Bu sosyal değişim perspektifleri lider üye etkileşimine uygulandığında, yüksek kaliteli ilişkilerde, astlar sadece işlerini yeterince yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda resmi iş tanımlarının ötesine geçerek, doğrudan lidere fayda sağlayan ekstra rol davranışlarında bulunma yükümlülüğü hisseder. Benzer şekilde, lider de bu "ekstra rol" davranışlarına karşılık olarak destek, ödül ve ayrıcalıklar sağlayarak bu çabayı

karşılamaya yönelik bir yükümlülük hisseder (Wayne vd., 1997). Bu durum, yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinde karşılıklı güven, bağlılık ve işbirliğinin nasıl geliştiğini anlamak için önemli bir çerçeve sunmakta ve sosyal değişim kuramının lider üye etkileşimine nasıl katkı sağladığını göstermektedir.

Ramaswami vd. (1997), satış elemanları ve süpervizörleri arasındaki bilgi asimetrisini vekalet ve sosyal değişim kuramlarından yararlanarak açıklamışlardır. Buna göre, performans değerlendirme bağlamında bilgi asimetrisinin öncülleri ve sonuçları incelenmektedir. Elde edilen sonuçlar bilgi asimetrisinin ortaya çıkışını açıklamada sosyal değişim kuramının daha faydalı olduğunu göstermektedir. Çalışma ayrıca kontrol sistemlerinin asimetrinin azaltılması ve satış çalışanlarının işlevsiz davranışlarını teşvik etmesi konusundaki çift rolünü de incelemektedir. Tolay vd. (2018) sosyal değişim kuramı bakış açısından ast-üst ilişkilerine yönelik bilgi asimetrisi kavramına ilişkin bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada bilgi asimetrisi kavramı ve kavrama temel olan kuramlar açıklanmaktadır. Sosyal değişim kuramında öngörülen yöneticiye duyulan güven kavramı da çalışan ve yönetici arasındaki bilgi asimetrisinin temel belirleyicisi olarak ele alınmıştır.

2.3.1.2. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı sosyal psikologlar, Tajfel ve Turner (1979) tarafından formüle edilmiştir. Sosyal kimlik, "bireylerin belirli sosyal gruplara ait olduklarını bilmeleri ve bu grup üyeliklerine yönelik bazı duygusal ve değerli anlamlar taşımaları" olarak tanımlanır (Tajfel, 1972: 292). Bir birey, bu grupların kendisinin olumlu kimliğini güçlendirdiğini fark ettiğinde, yeni gruplara katılma olasılığı daha yüksektir. Ancak, eğer bu gruplar bu gereklilikleri karşılamazsa, bireyler gruptan ayrılacaktır (Tajfel, 1972). Bir grubun genel özellikleri (örneğin, statüsü, zenginliği veya fakirliği, ten rengi ya da hedeflerine ulaşma yeteneği), onu diğer gruplardan farklı kılan değerli çağrışımları oluşturur. Bir grup, belirli bir çevrede ortak özelliklere veya ortak bir kadere sahip bireylerden oluşmaktadır (Tajfel, 1972). Sosyal kimlik, normatif davranış ile ifade edilmektedir. Normlar, bir grup veya toplum tarafından kabul edilen, bireylerin davranışlarını yönlendiren yazılı olmayan kurallar, beklentiler ve standartlardır (Hogg ve Smith, 2007). Grup üyeleri, bu normlara uyum sağlayarak grup

içindeki rollerini ve kabul edilebilir davranışlarını belirler. Sosyal kimlik kuramı, sosyal bağlamın gruplar arası ilişkileri nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Sosyal kimlik perspektifinden, gruplar arası karşılaştırma, kültürden türetilen değerlerle ilişkilidir. Bireylerin, kendi grubunun diğer gruplara göre açık bir değer farkına sahip olduğu bir boyutta, olumlu ve değerli bir kimlik oluşturma gereksinimi vardır (Turner, 1975).

Kuram, bireyin kendisini bir grup üyesi olarak tanımlamasının, grup içi ve grup dışı davranışlarını nasıl etkilediğini incelemektedir. Lider-üye etkileşimi kuramı bağlamında ele alındığında, liderin astlarına yönelik farklılaşmış davranışları ekip içinde alt grupların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Danserau vd., 1975; Thomas vd., 2013). Lider üye etkileşimi kuramında grup içi ve grup dışı üyelerin varlığı Sosyal Kimlik Kuramındaki bu kategorizasyon süreçleriyle uyumlu görünse de, literatürde bu kuram genellikle LÜE'ye eleştirel bir perspektif sunmak için kullanılmaktadır. Örneğin Hogg vd. (2005), LÜE kuramının liderliğin gerçekleştiği daha geniş sosyal bağlamı ve grup dinamiklerini göz ardı ettiğini savunarak kuramı eleştirmişlerdir (Belet, 2024). Sosyal kimlik perspektifine göre, yüksek düzeyde LÜE farklılaşması alt gruplar arasında sürtüşmelere ve rekabete yol açarak birleştirici bir ekip kimliğinin (unified team identity) oluşmasını engellemektedir. Ayrıca bu perspektif, özellikle grup aidiyetinin yüksek olduğu uyumlu (kohezif) gruplarda liderlerin, astları arasında farklılaştırılmış (kişiselleştirilmiş) ilişki kurmaktan kaçınması ve gruba prototip teşkil edecek tek tip bir liderlik tarzı benimsemesi gerektiğini öne sürmektedir (Furtado, 2016).

2.3.1.3. Rol Kuramı

Graen'in erken dönem kavramsal çalışmalarına göre, organizasyon üyeleri görevlerini rolleri aracılığıyla yerine getirmektedir. Rol oluşturma süreci, lider ve üye arasındaki ikili etkileşimin gelişiminin önemli ve merkezi bir yönüdür. Bu model, organizasyon üyelerinin, belirli bir pozisyona sahip olanlardan beklenen davranış setleri ya da roller aracılığıyla işlerini gerçekleştirdiğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, bireyin organizasyonel pozisyonuna dayalı beklentileri ve bu beklentilere dayalı olarak oluşturulan karşılıklı etkileşimleri vurgulamaktadır. Rol oluşturma süreci, lider ve üye arasındaki güven, beklenti uyumu ve işbirliği gibi unsurların geliştiği bir aşamayı

temsil etmektedir. Bu ise, lider-üye etkileşimi kuramının temel yapı taşlarından birini işaret etmektedir (Hwang vd., 2016: 982). Rol kuramı, örgütsel rollerin nasıl tanımlandığını ve bireyin rolünü nasıl üstlendiğini anlamaya çalışmaktadır. Bu kuram, liderin, otoritesi nedeniyle etkili bir "rol gösteren" konumunda olduğunu varsaymaktadır. Lider, üyeye beklenen rol davranışlarına ilişkin bir dizi beklentiyi (rol beklentisi) iletmekte; üye, bu beklentileri algılamakta ve yorumlamaktadır (algılanan rol). Son aşamada, üyenin davranışı lider tarafından gözlemlenmekte ve yorumlanmaktadır (gözlemlenen davranış). Graen (1976)'in modeline göre, bu süreç rol alma, rol yapma ve rol rutinleşmesi olmak üzere üç aşamaya ayrılmıştır. Bu aşamaların detayları kuramın gelişim süreci başlığı altında incelenecektir. Bu süreçte, astın ilişki gelişimi ve rol tanımlama aşamalarına katılımı, Graen'in "Dikey İkili Bağlantı (VDL)" modelini, Katz ve Kahn (1978)'ın liderin yalnızca kısmen dahil olduğunu öne sürdüğü modelinden ayırmaktadır. Ayrıca, Graen ve Cashman (1975), amirler ile astlar arasındaki kişisel ilişkilerin resmi örgütsel yapıdan bağımsız olarak geliştiğini öne sürmüştür. Bu yaklaşım, lider-üye etkileşiminde güven, beklenti uyumu ve iş birliğini anlamak için önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

2.3.1.4. Adalet Kuramı

Lider-üye etkileşimi kuramını açıklamakta en fazla yararı olan kuramlardan bir diğeri de adalet kuramıdır. Adalet; insanlık tarihi boyunca felsefe, hukuk ve sosyoloji gibi alanlarda tartışılan; ahlak, etik, taraf tutmama, eşitlik ve hak edilenin hak edene ulaştırılması gibi evrensel ilkeleri barındıran en geniş kavramdır (Kaya, 2025). Temelde Blau (1964)'nun sosyal değişim kuramına dayanan örgütsel adalet yaklaşımı, çalışanların liderleriyle kurdukları ilişkinin niteliğini ve bu ilişkinin nasıl algılandığını açıklayan önemli bir çerçeve sunmaktadır. 1987 yılında Greenberg tarafından literatüre kazandırılan bu kuram, çalışanların liderleri ve örgütleri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki adalet algıları ile nasıl şekillendiğini ele almaktadır. Bu kapsamda örgütsel adaletin farklı boyutlarından söz etmek mümkündür. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri çıktılar (ücret, terfi, ödül ve görev dağılımı gibi) açısından adalet algılarını ifade etmektedir. Bu boyut, bireylerin elde ettikleri sonuçları adil bulup bulmadıklarına ilişkin değerlendirmelerini kapsamaktadır ve

özellikle ödül ve kaynakların dağıtımına yönelik sosyal karşılaştırma süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır (Greenberg, 1990: 405). İşlevsel adalet, dağıtımı belirleyen kuralların, karar alma süreçlerinin ve yöntemlerin ne kadar şeffaf, tarafsız ve adil olduğunu gösteren boyuttur. Etkileşimsel adalet ise, yöneticilerin, alınan kararları uygularken astlarına gösterdiği saygı, nezaket, dürüstlük ve onlara yaptıkları mantıklı açıklamaları kapsayan iletişim boyutudur (Kaya, 2025). Literatür incelendiğinde lider-üye etkileşiminin zamanla gelişen bir ilişki olduğu ve ilişkinin başlangıç aşamalarında farklı dinamikler içerdiği görülmektedir (Bauer ve Green 1996; Dansereau vd., 1975; Liden vd., 1993). Ancak dağıtımsal adalet algısının bu ilişkinin ilerleyen dönemlerinde oluştuğu görülmektedir.

Dağıtımsal adalet algısı, eşitlik kuramı (Adams, 1965) ve karşılaştırmalı bilişler kuramı (RCT-Referent Cognitions Theory) (Folger, 1986) tarafından desteklenmektedir. Eşitlik kuramı, bireylerin kendi girdi-sonuç oranlarını işyerindeki diğer referans kişilerle karşılaştırarak adalet düzeylerini belirlediklerini vurgulamaktadır. Bireyler kendi oranlarını, referans aldıkları diğerine eşit bulduklarında adalet algıları hakim olur; eğer oranlar referans olan diğerinden daha düşükse, bu durum adaletsizlikle sonuçlanır. Lider üye etkileşimi kuramı bağlamında, liderin görev tanımının dışına çıkarak yüksek performans gösteren bazı üyeleri daha fazla ödüllendirmesi ve onlara yetki devretmesi, çalışanlarda eşitilik veya eşitsizlik algısı yaratmaktadır (Kırca, 2024). Eğer çalışanlar liderin bu farklılaştırmasının liyakate dayandığını (eşit olduğunu) algılarlarsa motivasyonları artar ve örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağlarlar; eşitsizlik algıladıklarında ise çalışma çabasını minimize etme veya işten ayrılma niyetine girme gibi davranışlar sergileyebilirler (Coşkun Yiğit, 2024). Karşılaştırmalı bilişler kuramı ise, bireylerin mevcut sonuçlarını alternatif durumlarla karşılaştırarak değerlendirme yaptıklarını ve özellikle karar süreçlerinin adilliğine ilişkin inançların bu algıyı şekillendirdiğini ileri sürmektedir (Cropanzano ve Folger, 1989). İnsanlar, karar vericinin adil bir yaklaşım kullanması durumunda sonuçlarının daha iyi olacağını düşündüklerinde adaletsizlik algıları en üst düzeye çıkar. Bu kuram bağlamında adil yöntemler; önyargıların bastırılması, etik, temsil edilebilirlik, doğruluk ve süreç kontrolünü içermektedir (Leventhal, 1980; Lind ve Tyler, 1988).

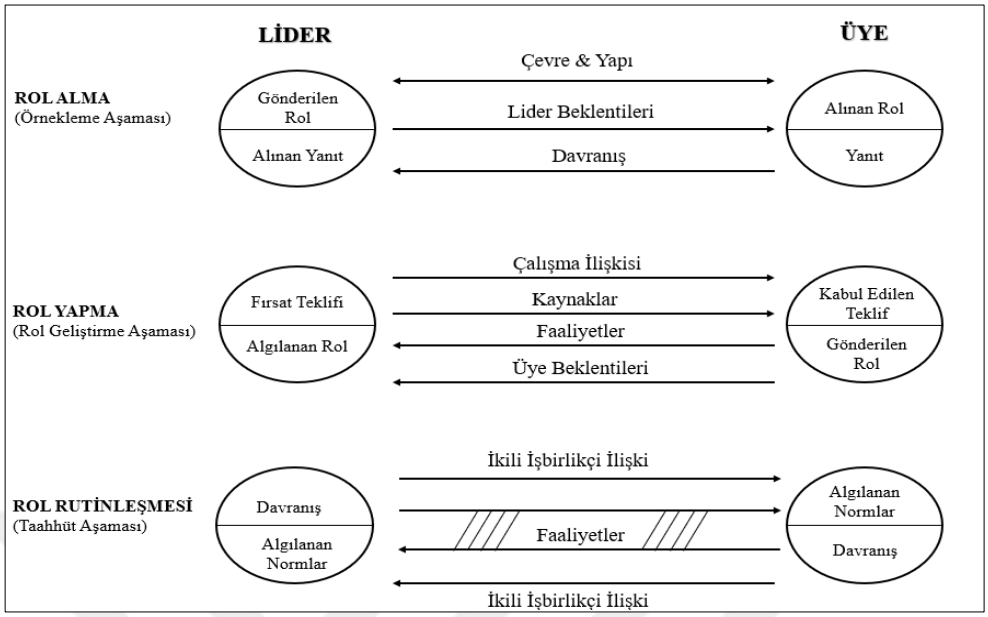
Lider-üye etkileşimi ilişkisi, grup içi üyelere yönelik farklı muamelelerle sonuçlanabilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu durum, yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin daha güçlü dağıtımsal adalet algılarına yol açabileceğini göstermektedir (Erdogan ve Bauer, 2010). Bununla birlikte, dış grup üyeleri, lider tarafından sağlanan kaynak ve süreçleri daha adaletsiz algılayabilmektedir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi, örgüt içinde adalet algısının şekillenmesinde önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir.

Daha önceki başlıklarda bahsedilen Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti kuramı da lider-üye etkileşimi ile doğrudan ilişkilidir. Bu kurama göre çalışanlar, harcadıkları emeğin sonunda bir başarı elde edeceklerine ve bu başarının da ödüllendirileceğine yönelik beklentileri ölçüsünde motive olmaktadır. Liderleriyle yüksek kaliteli ilişki kuran astlar, örgütün kaynaklarına, bilgiye ve liderin desteğine diğerlerine kıyasla daha kolay erişebileceklerini bildikleri için daha yüksek bir getiri beklentisi içine girmektedirler ve bu beklenti de onların çabalarını artırmaktadır (Sürücü, 2021).

2.3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci

Lider-üye etkileşiminin gelişim süreci dinamiktir ve rol yapma modeli aracılığı ile açıklanabilir. Bu modele göre bir lider ve bir üye olmak üzere iki aktör bulunmaktadır. Bu aktörlerin yer aldığı ortamda yapısal düzenlemeler, örgütün tarihi, mevcut koşullardaki belirsizlikler gibi çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu koşullar altında model rol üstlenmeden rol yapmaya ve rol rutinleşmeye kadar genel bir aşama dizisini tanımlamaktadır. Aşamalar normalde sırasıyla ilerlese de rol yapma başarısızlığı rol alma aşamasına geri dönüş sağlayabilir ve rol rutinleşmesinin bazı yönlerindeki aksaklıklar da rol yapmaya geri dönüş ile sonuçlanabilir. Aşamaların uzunluğu ve kısalığı değişkenlik gösterebilmektedir (Graen ve Scandura, 1987: 179).

Şekil 5: Rol Yapmanın Tanımlayıcı Modeli



Kaynak: Graen ve Scandura, 1987.

Lider-üye etkileşiminin gelişim süreci Şekil 5 yardımıyla görülmektedir. Bahsedilen bu aşamalar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

2.3.2.1. Rol Alma (Role Taking)

İlk ikili değişim, liderin tekrarlı test dizileri aracılığıyla üyenin ilgili yeteneklerini ve motivasyonlarını keşfetmeye çalıştığı örnekleme aşamasıdır. Lider, farklı atamalar kullanarak üyenin yapılandırılmamış görevler ve ilgili ilişki boyutları üzerindeki sınırlarını art arda tahmin edebilir. Dolayısıyla, bu model özellikle yönetsel görevler için uygundur. Çok kısa bir süre içerisinde, bu prosedürü kullanan bir lider, bir üye hakkında çok şey öğrenebilir. Kahn'ın rol-bölüm modeli bu aşamadaki ikili değişimleri uygun bir şekilde tanımlamaktadır (Kahn vd., 1964). Bu modele göre, lider bir görevlendirme başlatmakta ve bunu üyeye iletmektedir. Üye görevi/rolü almakta ve görevin ne olduğunu anlamaya çalışmaktadır. Daha sonra üye ilgili bir şekilde davranarak alınan role tepki vermektedir. Bu tepkiye göre ise lider-üyenin davranışını değerlendirir ve ilerdeki farklı bir görevi bu üyeye verip veremeyeceğine karar verir. Bu aşamada lider aktif bir sorun çözücü görevi görürken, üye pasif bir yanıtlayıcı görevini üstlenir. Rol alma aşaması, bir üyeyi yazılı, örgütsel rol ve yapılandırılmış

görev prosedürlerine alıştırmanın etkili bir yolu olarak görülmektedir. Aynı zamanda lider, üyenin neler yapabildiğini ve gelecekte neler yapabileceğini öğrenmektedir. Diğer bir deyişle, üyenin potansiyeli hakkında bilgi toplama aşamasıdır (Graen ve Scandura, 1987: 180-181).

2.3.2.2. Rol Yapma (Role Making)

Başlangıç aşaması neredeyse tamamlandığında (görevin niteliğine bağlı olarak birkaç saat ya da birkaç ay sürebilir), rol geliştirme aşaması başlamaktadır. Bu aşamada, lider ve üye çeşitli sorunlu durumlarda nasıl davranacaklarını görürler ve ikili ilişkilerinin doğasını tanımlamaya başlarlar. Bu sürecin kendisi nadiren lider ve üye tarafından açıkça tartışılır. Bunun yerine, yapılandırılmamış görevler üzerinde çalışarak, alternatif sorun çözme yaklaşımları olarak çeşitli ikili karşılıklı bağımlılıkları test ederler. Sonuç olarak, gerçek anlamda zorlayıcı olan birbirine kenetlenmiş davranış döngüleri ortaya çıkmaktadır. Rol yapma modeli işte bu aşamada meydana gelen olayları tanımlamaktadır (Graen ve Cashman, 1975). Kahn'ın modelinin aksine, bu model hem lider hem de üyenin bir dizi görevlendirmeyi başlatmasına olanak tanır ancak yaygın olarak ilişkiyi lider başlatmaktadır. Buna göre, lider yapılandırılmamış bir görevi üyeye teklif ederek süreci başlatır. Üye gelen bu teklifi alır, uygun bir karşı teklife karar verir ve bu teklifi amire gönderir. Üst, karşı teklifi ve üyenin eyleme ilişkin beklentilerini alır. Üyenin teklif edilen fırsatı ve zımni iş ilişkisini kabul etmesi halinde, değişim tipik olarak lider tarafından sosyal kabulü ve üye tarafından üstlenilmemiş görevlerde işbirliğini içerir. Bu süreç, lider ve üyenin günlük etkileşimleri boyunca devam eder ve zaman içinde uygun işlemleri yöneten bir dizi anlayış geliştirilmesine neden olur. Bu süreç işlediğinde, liderler ve üyeler müzakere sürecini de yönetmiş olurlar çünkü yapılandırılmamış görevlerde sağladıkları işbirliği, ikili bir sosyal yapı ile değiştirilmiş olur. Bu aşama değerli kaynakların karşılıklı katkısı üzerine kurulmuştur. Her bir taraf, diğer tarafın değerli gördüğü bir şey sunmalı ve her bir taraf da bu takası makul ölçüde eşit veya adil olarak görmelidir. Bu aşamada gerçekleşen faaliyetlerin kariyer gelişimi açısından sonuçları bulunmaktadır (Graen ve Scandura, 1987: 181).

Liderler oluşan bu dikey ikili durumlarında üyeleriyle ne değiş tokuş edebileceklerini düşünürler. Bu noktada genellikle maaş artışları, terfi tavsiyeleri gibi resmi ödülleri düşünürler. Ancak değiş tokuş edilecek kaynaklar hem üyeler tarafından değer verilen hem de liderlerin hemen verip vermeme konusunda kişisel takdir yetkisi bulunan kaynaklar olmalıdır. Buradaki kişisel takdir yetkisi, daha üst bir makamdan onay almak gibi bir gecikme olmaksızın kaynakların verilebilmesi veya esirgenebilmesidir. Zamanlama konusu da oldukça önemlidir. Üyelerle işbirliği sırasında bu tür değerli kaynakların saklanılması veya kullanılması kararı etkili ve etkisiz liderleri birbirinden ayırmaktadır. Bu noktada liderin uyum yeteneği, açık fikirliliği, cesareti, sıkı çalışması ve konu hakkında araştırma yapması oldukça önemlidir. Kişisel kaynaklara ek olarak, liderlerin bulundukları pozisyonlarından gelen kaynakları da bulunmaktadır. Bunlar da konumsal kaynak olarak değerlendirilebilir. Bu kaynaklar da her kişi için aynı değerde değildir. Liderlerin üstlerin yapılandırılmamış görevlerde iş birlikleri karşılığında aşağıdaki konumsal ve kişisel kaynakları takas ettikleri görülmektedir (Graen ve Cashman, 1975):

- **Bilgi:** Özellikle iç bilgi olarak adlandırılan bilgi liderler için oldukça önemlidir. Gelecek planlarına dair bilgi araçsal bilgidir. Üyeler konumları gereği liderlerin bilgi kaynaklarına kıyasla daha zayıftır. Genellikle liderlerin bu kaynağı kontrol ettiği ve ağ içerisindeki diğer üyelerle hangi bilgilerin paylaşılacağına karar verdiği görülmektedir. Lider bu bilgileri hiçbir üye ile paylaşmayabileceği gibi, özellikle yapılandırılmamış görevlerde performansı desteklemek amacıyla "bilmesi gerekenler" ilkesi doğrultusunda yalnızca yardımcı üyesiyle de paylaşabilir.
- **Etki:** Liderin çeşitli kararlarındaki etki, çeşitli üyeler açısından yüksek değerde olabilir. Diğer yandan liderlerin bazı kararlarında üyelerin etkisinin hiçbir değeri olmayabilir, hatta negatif bir değeri olabilir. Etki derecesi ve ne tür kararlarda etkili olduğu lider için bir karar matrisi ortaya çıkarmaktadır. Bu matrisin çeşitli hücreleri, işbirlikçilerle alışveriş için farklı kaynakları temsil etmektedir.
- **Görevler:** Görevler, mesleki gelişim ve başarı için olduğu kadar hayal kırıklığı ve başarısızlık için de fırsatlar sunabilir. Görevler birbirinden farklı etkileri olan karmaşık bir paket olarak değerlendirilebilir. Örneğin; bazı görevler öğrenme fırsatı olarak değerlendirilirken, bazıları üst yönetim açısından görünürlüğü artırmaktadır. İş zenginleştirme kavramı da görevlerin çeşitli yönlerinin gücü üzerine

inşa edilmiştir. Liderler için görevler pozisyonel kaynaklarının madenciliği için zengin bir alanı temsil etmektedir. Bu kaynakların kime nasıl dağıtılacağı da yine liderin görevleri arasındadır.

- **Tolerans/Serbestlik:** Bir üyeye verilen yetki, bu yetkinin kullanımına ilişkin serbestliğin kontrolü anlamına gelmektedir. Liderler, belirli görevlerde çeşitli üyelere tanınacak serbestlik miktarına karar vermelidir. Bazı üyelerin kısa aralıklarla onay almaları gerekirken, diğerlerinin rapor vermeden uzun süre devam etmelerine izin verilebilir. Bu alan da liderin geliştirmeye en açık olduğu alanlardan biridir.
- **Destek:** Destek, bir liderin diğerlerinin faaliyetlerinin arkasında durma derecesidir. Özellikle yüksek baskı durumlarında, liderin baskının bir kısmını üyeleriyle paylaşma derecesidir. Üyeler giderek daha zorlu görevleri kabul ettikçe liderlerinin desteğine daha fazla değer verirler. Performans riskleri, liderin desteği ile azaltılabilir. Bu noktada kullanılacak konumsal kaynaklar ve kişisel kaynaklar liderin kontrolü altındadır.
- **İlgi:** Bir birim üyesinin mesleki gelişimiyle ilgilenmek yöneticinin dikkatini ve ilgisini gerektirmektedir. Örneğin; bir usta-çırak ilişkisinde yönetici mesleki gelişimi teşvik edebilmek için bir çırağın gelişimini dikkatlice izlemelidir. Bu ilgi, lider tarafından özel bir çaba gerektirir ve bu nedenle liderin kontrolü altında yürütülmelidir. Bu kişisel kaynak, hızlı mesleki gelişim ve ilerleme arayan üyeler tarafından en çok değer verilen kaynaktır.

2.3.2.3. Rol Rutinleşmesi (Role Routinization)

Rol gelişimi aşamasından sonra, rol rutinleşmesi aşamasında lider ve üyenin davranışları birbirine kenetlenmektedir. Birleşme temel olarak tamamlanmış olsa da ikili anlayışların rutinleşmesi verimli işleyiş için gereklidir. Bu ikili ilişki, farklı yapılandırılmamış görevler üzerinde yakın işbirliği yapma süreciyle zaman içinde rutinleşir. Çeşitli yapılandırılmamış görevlerle meşgul olurken, her iki tarafın da karşılıklı beklentileri belirginleştikçe anlayışlarının yumuşaması veya değişmesi mümkündür. Etkili olarak değerlendirilen davranışlar güçlenirken, etkisiz olarak değerlendirilen davranışlar zayıflama eğilimindedir. Bu aşama işlevsel karşılıklı bağımlılık aşaması olarak da açıklanmaktadır. Rollerin rutinleşmesinin doğasını tam

olarak anlayabilmek için, birbirine bağlı eylemlerin düzenli kalıplarıyla sonuçlanan gelişimsel süreci tanımlamak gereklidir. Bu tanımlamayı sağlayan model, taraflardan herhangi birinin bir diziyi başlatmasına izin vermektedir. Bir üye bir eylemde bulunarak bir diziyi başlatabilir. Diğeri bu davranışa dair bir sinyal alır ve bunu uygun bir ikili anlayış (Dyadic Understanding-DU) açısından yorumlayarak bu anlayışa uyacak şekilde hareket eder. Birbirine kenetlenmiş davranışlar etrafında gelişen ikili ilişki; güven, yakınlık, sadakat, saygı, dürüstlük, açıklık gibi ilişkisel boyutları içermektedir. Rol rutinleştikten sonra, karşılıklı beklentiler iş tanımları ve spesifikasyonlar gibi resmi belgelere dönüşebilir. Bu durumda ilişki kurumsallaşır ve beklentiler geniş çapta görünür ve anlaşılır hale gelir. Örneğin; üye yapılandırılmamış görevlerde daha fazla işbirliğinin daha yüksek bir maddi tazminat veya daha fazla yetki ile takas edildiği bir terfi alabilir. Bu durum iyi gelişmiş ikili ilişkilerde rutin olarak gerçekleşebilir, ancak bu tür anlaşmaları belirleyen resmi belgelerin genellikle ikili ilişkilerde halihazırda gerçekleşmiş olan müzakere sürecini takip ettiğine dikkat edilmelidir (Graen ve Scandura, 1987: 184-185).

2.3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Ölçümü

Lider-üye etkileşiminin en iyi nasıl ölçüleceği konusunda, önemli kuramsal çalışmalar ve ölçek geliştirme girişimlerine rağmen (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Maslyn, 1998) çok az fikir birliği vardır. LÜE'nin kuramsal gelişimi, onun nasıl ölçüldüğündeki değişikliklerle açıklanmaktadır (Gerstner ve Day, 1997). Konuyla ilgili ilk ölçüm aracı LÜE yerine "Müzakere Esnekliği" (Negotiating Latitude) olarak adlandırılmış ve başlangıçta 2 maddeden oluşmuştur (Dansereau vd., 1975). Daha sonra bu ölçek 4 maddeye çıkarılmıştır (Graen ve Cashman, 1975; Liden ve Graen, 1980; Vecchio, 1985). Bu 4 maddeye beşinci bir madde eklenmiş ve ölçek "Lider-üye Etkileşimi" (LÜE) olarak yeniden adlandırılmıştır (Graen, Liden ve Hoel, 1982; Ferris, 1985). Zamanla lider-üye etkileşimini değerlendirmek için farklı versiyonlar geliştirilmiştir. Bu versiyonlar aşağıdaki gibidir:

- 7 maddelik ölçekler: Graen, Novak ve Sommerkamp (1982); Scandura ve Graen (1984); Seers ve Graen (1984); Wayne ve Ferris (1990); Graen ve Uhl-Bien (1995).

- 12 maddelik ölçekler: Wakabayashi ve Graen (1984).
- 14 maddelik ölçekler: Wakabayashi, Graen ve Uhl-Bien (1990).
- 13 maddelik "bilgi değişimi-information exchange" ölçeği: Kozlowski ve Doherty (1989) tarafından geliştirilmiştir.
- 1 maddelik ölçek: Bazı araştırmacılar, düşük LÜE/yüksek LÜE ayrımını değerlendirmek için tek bir madde kullanmışlardır (Duchon vd., 1986; Vecchio ve Gobdel, 1984).

Bazı çalışmalarda ise, LÜE yerine Lider Davranışı Tanımlama Anketi (Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) kullanılmıştır (Katerberg ve Hom, 1981; Williams, Podsakoff ve Huber, 1992). Bu çeşitlilik, LÜE'nin ölçümünde kullanılan yaklaşımların zaman içinde geliştiğini ve farklı bağlamlara uygun hale getirildiğini göstermektedir.

Graen ve Cashman (1975)'in yukarıda belirtilen 4 maddelik "müzakere esnekliği" ölçüm aracının yapı geçerliliğini destekleyen bulgular tespit edilmiş olsa da 1980'ler ve 1990'larda en sık kullanılan ölçüm aracı 7 maddelik LÜE ölçeği olmuştur (Gerstner ve Day, 1997; Schriesheim ve Gardiner, 1992). Ancak bu ölçeğin (LMX-7) psikometrik bilgileri yayımlanmamıştır ve bahsedilen çok boyutlu yapının aksine bu ölçek tek boyutlu bir yapı sunmaktadır. Bu nedenle de eleştiriler almıştır. Ayrıca Bauer ve Green (1996) tarafından fark edilip düzeltilen ölçeğin içindeki çift yönlü maddelerin (Double-barrelled items) ölçüm sorunlarına yol açıp açmadığı bilinmemektedir.

Caliskan (2015), LMX-7 ölçeğine göre antrenör ve oyuncu ilişkilerini incelemiştir. Araştırmaya, 330 profesyonel futbolcu katılmıştır. LMX-7'nin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizleri yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, LMX-7 için tek faktörlü bir çözüm ortaya koymuştur. Doğrulayıcı faktör analizi ise kabul edilebilir uyum indeksleri göstermiştir. Cronbach alfa (α = .84) ve yapı güvenilirliği (CR = .85), LMX-7'nin güvenilirliğinin oldukça iyi olduğunu göstermiştir. Yapılan testler, LMX-7 ölçeğinin faktör yapısını, faktör yüklerini, faktör varyanslarını ve madde özgünlüğünü eşit derecede koruduğunu göstermiştir. Yapılan bu çalışma genel olarak, LMX-7 ölçeğinin antrenör-oyuncu ilişkilerini incelemek için güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Dienesch ve Liden (1986)'in lider-üye etkileşimi çalışmalarının rol kuramı ve sosyal değişim kuramına dayandığı ve bu kavramın çok boyutlu olarak ele alındığı bilinmektedir. Araştırmacılar, Graen vd. (1972)'nin vurguladığı iş davranışlarının önemini kabul etmekle birlikte, lider-üye etkileşimlerinin çeşitli yollarla gelişebileceğini ve sürdürülebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu noktadan yola çıktıklarında, LÜE'nin üç farklı "değişim birimi" temelinde şekillenebileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; görevle ilgili davranışlar (Katkı olarak adlandırılmıştır), karşılıklı sadakat (Sadakat olarak adlandırılmıştır) ve birbirini sevme (Duygusal bağ olarak adlandırılmıştır) olarak belirtilmiştir. Araştırmacılar, bir değişimin bu üç boyuttan biri, ikisi veya tamamına dayanabileceğini savunmuşlardır. Böylece, LÜE'nin tek boyutlu bir yapı olduğu görüşünü reddetmiş ve bu yapıyı çok boyutlu bir kavramsallaştırma olarak ele almışlardır. Ayrıca, her bir boyutun bireyler arasında önem ve ağırlık bakımından farklılık gösterebileceğini savunmuşlardır. Liden ve Maslyn (1998) de araştırmacıların çalışmasından yola çıkarak bu çok boyutlu yapıyı desteklemişler ve etki, bağlılık, katkı boyutlarına mesleki saygıyı da ekleyerek LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange/Lider-Üye Etkileşiminin Çok Boyutluluğu) adı verilen yeni bir ölçek geliştirmişlerdir.

Araştırmacılar, LMX-MDM ölçeğini geliştirirken DeVellis (1991) ve Hinkin (1995) tarafından belirlenen kabul görmüş yaklaşımı izlemişlerdir. Ölçüm maddeleri, LÜE literatüründen ve iş ortamındaki bireylerin deneyimlerinden elde edilen verilere dayanarak oluşturulmuştur. Maddeler, içerik geçerliliği testine tabi tutulmuş, geniş ve çeşitli bir öğrenci örneklemine uygulanmış ve birkaç hafta sonra yeniden test verileri elde edilmesi için tekrar uygulanmıştır. Bu analizlerden kalan maddeler, iki farklı organizasyonun çalışanlarına uygulanmıştır. Ayrıca, bu organizasyonlardan birinde altı geçerlilik değişkeni toplanmışken, diğer organizasyonda sadece bir geçerlilik değişkeni bulunmuştur. Veriler 302 çalışan öğrenci ve 251 örgüt çalışanından elde edilmiştir. Çalışma sonucunda etki, bağlılık ve mesleki saygı alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları kabul edilebilir düzeyde bulunurken katkı alt boyutunun katsayısı düşük çıkmıştır. Öğrenci örnekleminde etki, bağlılık, katkı ve mesleki saygı için sırasıyla Cronbach alfa katsayıları .90, .78, .60 ve .92 olarak hesaplanmıştır. Örgüt çalışanları örnekleminde ise bu değerler sırasıyla .90, .74, .57 ve .89'dur. Test-tekrar test korelasyonları, 126 öğrenciden oluşan alt örneklemde etki, bağlılık, katkı ve

mesleki saygı için sırasıyla .83, .66, .56 ve .79 olarak bulunmuştur. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 11 maddeden oluşan son ölçek elde edilmiştir. Bu ölçek varyansın %79.4'ünü açıklamaktadır. Maddeler şu şekilde dağılmıştır: Etki (3 madde), Bağlılık (3 madde), Katkı (2 madde) ve Mesleki Saygı (3 madde). Ölçek geçerliliği için yazarlar Schmitt ve Klimoski'nin (1991) geçerliliğin en iyi şekilde birden fazla yaklaşımla değerlendirilmesi gerektiği yönündeki argümanına uygun olarak davranmışlardır. Bu noktada yanıt yanlılığına duyarlılık (Response bias susceptibility), birleşimsel geçerlilik (convergent validity), ayrımcı geçerlilik (discriminant validity) ve kriterle ilgili geçerlilik (criterion-related validity) gibi faktörler açısından detaylı bir inceleme yapılmıştır ve tüm bu kriterlerin bulgusu LÜE açısından geçerli ve olumlu olarak sonuçlanmıştır.

Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu (2008) çalışmalarında Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen bu dört boyutlu ölçeğin psikometrik özelliklerini incelemişlerdir. Bu amaçla Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'ndeki 185 öğretim elemanı örneklem olarak ele alınmıştır. Araştırmada Liden ve Maslyn'in orjinal çalışmasındaki maddeler Türkçe'ye tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda bağlılık boyutu doğrulayıcı faktör analizinde dikkate alınmamıştır. Çalışma sonucunda LÜE ölçeğinin tek bir boyuttan ziyade çok boyutlu yapısı olduğu kanıtlanmıştır ancak Liden ve Maslyn (1998)'in çalışmalarında belirtilen dört boyuttan ziyade Dienesch ve Liden'in (1986) çalışmasına benzer olarak üç boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Bu nedenle ölçeğin daha fazla çalışma ile desteklenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Baş vd. (2010), Liden ve Maslyn (1998)'in dört boyutlu ölçek yapısını Türkçe'de incelemek üzere bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini özel bir bankadaki çalışan 915 kişi oluşturmaktadır. Bu çalışmada da keşfedici faktör analizi aşamasında birden çok model oluşturulmuştur. Tüm modellerin incelenmesi sonucunda dört faktörlü modelin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının taşıması gereken özellikleri taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık testi sonucunda Cronbach alpha katsayısı etki, bağlılık, katkı ve mesleki saygı için sırasıyla; .92, .86, .70, .90 olarak bulunmuştur. Bu nedenle etki, bağlılık ve mesleki saygı faktörlerinin yüksek, katkı faktörünün ise kabul edilebilir düzeyde bir iç tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Katkı boyutunda orjinal makalede de problem olması bazı göstergelere

işaret etmektedir. Katkı boyutu kuramın "üye" kısmını temsil etmesi açısından önemli bir boyuttur. Analiz sonuçları Liden ve Maslyn (1998) çalışmasının bulgularıyla uyumlu görülmektedir.

Aslan ve Özata (2009), lider-üye etkileşiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada Karaman ilindeki KOBİ'lerde, farklı düzeylerde çalışan katılımcılar yer almaktadır. Araştırmaya katılan 136 katılımcının sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi düzeyini yüksek değerlendiren çalışanların örgütsel güven düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada Liden ve Maslyn (1998)'in dört boyutlu yapısı ve 11 maddeli ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert tipi ölçeğin kullanıldığı çalışmada alınabilecek en yüksek puan 55'tir. Yapılan faktör analizi sonucunda dört boyutlu yapı test edilmiş ancak tek boyutlu bir yapı elde edilmiştir.

Pellegrini (2015: 353) yaptıkları çalışmada uluslararası LÜE araştırmalarının güncel bir incelemesini yapmışlardır. İncelediklerı 93 çalışmadan %52'si 7 maddelik tek boyutlu LMX-7 ölçeğini kullanmıştır. Yaygın olarak kullanıldığını buldukları bir diğer ölçek ise dört LÜE boyutunu değerlendiren 12 maddelik çok boyutlu LMX-MDM ölçeğidir.

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşiminin ölçümüne ilişkin literatürde önemli bir çeşitlilik ve kuramsal evrim olduğu görülmektedir. İlk dönem çalışmalarında daha sınırlı ve tek boyutlu ölçümler tercih edilirken, zaman içerisinde lider-üye etkileşiminin çok boyutlu ve karmaşık bir sosyal değişim sürecini yansıttığı yönünde bir anlayış gelişmiştir. Ancak bu gelişime rağmen, LÜE'nin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu ölçülmesi gerektiği konusunda literatürde tam bir uzlaşı sağlanamamıştır. Özellikle LMX-7 ölçeğinin yaygın kullanımı, ölçümde pratiklik sağlasa da kuramsal olarak önerilen çok boyutlu yapıyı yeterince yansıtmadığı yönünde eleştirilere konu olmuştur. Buna karşılık, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen LMX-MDM ölçeği, etki, bağlılık, katkı ve mesleki saygı boyutlarıyla LÜE'yi daha kapsamlı bir şekilde ele almayı amaçlamış ve sonraki çalışmalara önemli bir referans noktası oluşturmuştur.

Bu kuramsal ve metodolojik değerlendirmeler doğrultusunda, bu çalışmada lider-üye etkileşiminin ölçümünde Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Baş vd. (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan çok boyutlu LMX-MDM ölçeğinin

kullanılması tercih edilmiştir. Bu tercihin temel nedeni, araştırmanın lider-üye etkileşimini tek boyutlu bir yapı olarak ele almak yerine, etki, bağlılık, katkı ve mesleki saygı gibi farklı boyutlar çerçevesinde daha ayrıntılı bir şekilde incelemeyi amaçlamasıdır. Nitekim bu çalışma kapsamında lider-üye etkileşiminin yalnızca genel düzeyi değil, aynı zamanda hangi boyutlarının işe adanmışlık üzerinde daha belirleyici olduğu analiz edilmektedir. Bu durum, çok boyutlu bir ölçüm yaklaşımını metodolojik olarak gerekli kılmaktadır.

2.3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Lider-üye etkileşiminin boyutları, lider ve üye arasındaki ilişkinin niteliğini anlamak için kullanılan temel unsurlardır. Örgütsel davranış alanındaki pek çok yapıda olduğu gibi LÜE için de çoklu boyutların tanımlanması ve ampirik olarak desteklenmesi konunun anlaşılır olması açısından önemlidir. Sosyal değişim kuramında bahsedilen "karşılıklılık normu" kavramının LÜE'ne çok boyutlu bir yapı olarak uyarlanması mümkündür. Sahlins (1972)'in karşılıklılık sürekliliğinin çok boyutlu LÜE çerçevesine uyarlanması sonucunda aşağıdaki başlıklarda belirtilen boyutlar ortaya çıkmaktadır (Liden vd., 1997: 85).

- **Katkı:** Bu boyut, liderlerin ve üyelerin her birinin iş ile ilgili çabalar aracılığıyla bir ikilinin açık veya örtük hedeflerine yatırım yaptığını algılama derecesidir (Dienesch ve Liden, 1986). Katkılar, ikiliyi olumsuz etkileyenlerden olumlu etkileyenlere kadar değişmektedir (Zahn ve Wolf, 1981). Farklı roller ve sorumluluklar nedeniyle, liderlerin ve üyelerin yatırım yaptığı şeyler mutlaka aynı değildir. Sürekliliğin olumlu ucunda, üyeler geç saatlere kadar çalışma gibi ekstra rol davranışlarına katkıda bulunabilirken, liderler daha fazla karar alma özgürlüğü ile karşılık verirler (Scandura vd., 1986). Bununla birlikte, katkı değişimleri kesin bir koşul olarak liderler ve üyeler arasında bir karşılıklılık içerir ve eşitlik yargıları ve atıfları için temel sağlar (Heneman vd., 1989; Wilhelm vd., 1993). Bu nedenle, eşdeğerlik boyutunda, katkı değişimleri dengeli karşılıklılığı örneklemektedir. Katkı değişimleri iş performansını içerdiğinden ve örgütler içindeki iş faaliyetlerinin performansı genellikle zamana bağlı olduğundan, karşılıklı getirilerin zamanlaması tamamen belirsiz olamaz. Bu nedenle, anında olma boyutunda, katkı değişimleri de

dengeli karşılıklığı içerir. Olumlu katkı değişimlerinde liderlerin ve üyelerin çıkarlarının odağı karşılıklıdır ve bu da dengeli karşılıklılığı yansıtır. Öte yandan, olumsuz değişim davranışları, hedeflerine ulaşmasını engelleyerek birbirlerine zarar verir (Zahn ve Wolf, 1981). Özellikle bu boyut, üyenin resmi görev tanımını aşan gönüllü çabalarını ve liderin de bu çabaları destekleyecek kaynakları sunarak ilişkiyi geliştirmesini kapsamaktadır.

- **Bağlılık:** Bu boyut, "iyi takım oyuncusu yaklaşımı" olarak açıklanan üyelerin liderlere ve liderlerin de üyelere desteklerini açıkça göstermeleriyle ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Bağlılık, tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin çıkarlarını koruma ve destekleme sözüne istinaden gelişen bir kavramdır. Bağlı olmama durumundan bağlılığa kadar ilerleyen ve değişen pek çok derece bulunmaktadır. Liderlerin ve üyelerin sadakatlerini ifade etme fırsatları genellikle durumsal faktörlere bağlıdır. Dış eleştiriler karşısında bir ast tarafından desteklenen bir lider, üyenin zor durumda olduğu bir durumla karşılaşana kadar aynı şekilde karşılık veremeyebilir. Dolayısıyla bağlılık ve sadakat alışverişi kavramı, anında verilen geri dönüşlere bağlı değildir. Bağlılığı göstermenin birden çok yolu olsa da bu tür alışverişler geri dönüşlerin eşdeğerliğine dayanır. Uygun bir fırsat oluştuğunda lideri adına karşılık vermeyen bir üye liderinin güvenini kaybedebilir. Aynı şekilde tam tersi durum da söz konusudur (Liden vd., 1997: 86). Bu boyut Türkçe literatürde "sadakat" (Günaydın, 2021: 59-60) veya "vefakarlık" (Baş, 2010: 1019) olarak da adlandırılmaktadır.

- **Etki:** Dienesch ve Liden (1986) etkiyi, bir ikilinin üyelerinin birbirlerine karşı ifade ettikleri kişilerarası beğenme açısından tanımlamaktadır. Etki, beğenmemekten beğenmeye kadar uzanır ve sürekliliğin orta noktası duygusal kayıtsızlığı yansıtmaktadır (Zahn ve Wolf, 1981). Beğenme, kendiliğinden gelişen şefkat jestleri, kişisel sorunlar için endişe ve desteği dile getirme ve işyerinin dışında sosyalleşme gibi sayısız yolla gösterilir. Belki de yüzeysel olan bazı kişilerarası etki ifadeleri (bir gülümseme veya bir destek jesti gibi) aynı türden bir karşılığı anında doğurmaktadır (Cappella, 1981). Ancak, etki ifadelerinin çoğu eşdeğer bir yanıt beklentisi olmadan sunulmaktadır. Benzer şekilde, bu tür alışverişler anında geri dönüşlerle karakterize edilmez. Bu nedenle, beğeni alışverişlerinin etki boyutunda düşük olması beklenir ve ilgi, kendine değil, diğerinin iyiliği için endişe duygusu ile

ona yönlendirilir (Liden vd., 1997: 85). Etki boyutu Türkçe literatürde "duygusal etkileşim" olarak da geçmektedir (Günaydın, 2021: 60).

- **Mesleki Saygı:** Pek çok araştırmacı mesleki saygı boyutunu liderliğin belirgin bir ölçütü olarak tanımlamaktadır (Bass, 1990; Fernandez, 1991; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Maslyn, 1998). Liden ve Maslyn (1998) yaptıkları çalışmalarda açıklık, saygı, güven ve dürüstlük gibi kavramların da diğer olası boyutlar olabileceği düşüncesi üzerinden hareket etmiştir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmaları sonucunda mesleki saygı kavramının lider-üye etkileşimi kuramının benzersiz bir boyutu olduğunu bulmuşlardır. Mesleki saygıyı; ikilideki her üyenin, örgüt içinde veya dışında kendi işinde mükemmel olma konusunda bir itibar oluşturma derecesinin algılanması olarak tanımlamışlardır (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Mesleki saygı, liderlerin veya üyelerin birbirlerinden tavsiye istemesi veya karşı tarafın mesleki becerilerine ve dürüstlüğüne duyulan hayranlığın ifade edilmesi gibi çeşitli yollarla ortaya çıkabilir. Etki ve bağlılık boyutlarında olduğu gibi anında ve eşdeğer karşılık beklenmez. Yüksek mesleki saygı, tarafların birbirlerini yetenekli, bilgili ve işlerine katkı sağlayan bireyler olarak gördüklerini gösterir (Liden vd., 1997: 87).

2.3.5. LÜE Farklılaşması ve Göreceli LÜE

Lider-üye etkileşimi kuramı, liderlerin, çalışma gruplarında kendilerine doğrudan rapor veren tüm astlarla farklı ilişkiler kurduğunu savunmaktadır. Önceki araştırmalar, lider-üye etkileşim kalitesi ve sonuçlarına ilişkin bireysel algılara odaklanmıştır. Ancak uygulamada, liderler genellikle astlarıyla farklılaşan ilişkiler geliştirir ve bu durum, astların kendi ilişkilerini çalışma grubundaki ya da diğer gruplardaki kişilerle karşılaştırmasına yol açmaktadır (Hooper ve Martin, 2008). Bu durum da, lider üye etkileşimi farklılaşması (Leader Member Exchange Differentiation-LMXD) olarak adlandırılmaktadır (Liden vd., 2006). Graen vd. (1973), her bir astın lider algıları arasındaki bu farklılıkların, lider-üye ilişki kalitesindeki geçerli farklılıkları yansıttığını ifade etmişlerdir. LÜE farklılaşması, gruplar arasında lider-ast ilişkilerinin doğası gereği farklı kalitelerde olduğu bir bağlam oluşturur (Liden vd., 2006). Bu bağlam, ikili (dyadic) üyelerin deneyimlerini

ve bilişlerini şekillendirir, çünkü üyeler, kendi liderleriyle olan ilişkilerini gruplardaki diğer ikili ilişkilerle karşılaştırarak değerlendirir (Henderson vd., 2008; Schriesheim vd., 2001). Çalışma gruplarında liderler ve astlar arasındaki değişim farklılıkları nedeniyle, LÜE kuramı, genel bir yapı oluşturan çok seviyeli bir kuram olarak tanımlanmıştır. Sosyal değişim kuramından kaynaklanan bireysel düzeydeki LÜE kalitesi dışında, LÜE süreci şu iki seviyede işler:

1. Grup içindeki bireysel düzey; çalışanların yöneticiler tarafından nasıl muamele gördüklerini algılamalarıyla ilişkili olarak LÜE ilişkilerinin kalitesini değerlendirdikleri düzeydir.

2. Grup düzeyi; çalışanlar arasında farklı muamelelerin olduğu gruplardaki değişkenlik (LÜE farklılaşması) nedeniyle, astların sonuçlarını etkileyen karşılaştırmaların yapıldığı düzeydir.

Miaochun (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; lider-üye etkileşimi, LÜE farklılaşması ve performans değerlendirmesindeki örgütsel politika algıları (Organizational Politics in Performance Appraisal-OPPA) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada LÜE farklılaşması; bireyin gruptaki diğerlerine kıyasla konumunu ifade eden göreceli LÜE (RLMX) ve ekip içindeki LÜE varyansı (LMXD) olmak üzere iki boyutta ölçülmüştür. Astlardan elde edilen verilerin analizi sonucunda, lider-üye kalitesinin OPPA algısı ile negatif yönde ilişkili olduğu ve RLMX'in bu ilişkide düzenleyici rol oynadığı saptanmıştır. Öte yandan LÜE varyansının OPPA algısı üzerinde doğrudan negatif bir etkisi bulunmasına rağmen, LÜE ile OPPA arasındaki ilişkide herhangi bir düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Demirbağ ve Küçük (2021) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans ile olan ilişkisinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre, özellikle lider-üye etkileşiminin bağlamsal ve görev performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Ayrıca takım düzeyinde, grubun lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşimi farklılaşması arasında da olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Örgüt grupları içindeki LÜE farklılaşması bazen daha fazla bazen daha az ölçüde ortaya çıkmaktadır. Yüksek LÜE farklılaşması, bir iş grubundaki lider-üye etkileşimi ilişkilerinin kalite ve doğasında geniş bir yelpazeyi ifade eder; bu ilişkiler düşükten yükseğe kadar değişiklik gösterebilir. Buna karşılık, düşük farklılaşma, bir

iş grubundaki etkileşimlerin kalitesinin daha benzer olduğu veya lider-üye etkileşimi kalitesinin aralığının daha dar olduğu bir durumu ifade eder. Düşük lider-üye etkileşimi farklılaşmasına sahip gruplarda, liderlerine nispeten daha yakın olan bireyler, lider-üye etkileşimi değişkenliğinin daha yüksek olduğu bir grupta sahip olacakları göreceli avantajları deneyimlemeyebilirler (Erdogan ve Liden, 2002). Bu bağlamda, LÜE varyansı kavramı, bir ekip içindeki lider-üye ikili ilişkileri arasında var olan etkileşim süreçlerindeki farklılıkları kabul etmek için yukarıya doğru genişlemektedir.

Lider-üye etkileşimi farklılaşmasına ilişkin çalışmaların önemi, çalışanların hem kendi lider-üye etkileşimlerinin kalitesini hem de çalışma arkadaşlarının liderle olan etkileşim kalitesini algılayabildiklerinin ortaya konulmasıdır. Ayrıca çalışma grubu içinde lider-üye etkileşimi kalitesindeki farklılığın üyeler için olumsuz sonuçları vardır. Örneğin; Sherony ve Green (2002), iş arkadaşları çiftleri arasında yaptıkları çalışmalarında, iki lider-üye etkileşiminin iş arkadaşları arasındaki ilişkinin kalitesiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bir iş arkadaşının LÜE kalitesi diğerinden farklılaştığında, iş arkadaşı-iş arkadaşı ilişkisi olumsuz etkilenmektedir. Bu durumun diğer olumsuz sonuçları ise kıskançlık, kayırma ve kaynak dağılımındaki farklılıklar olarak sıralanabilir. Düşük LÜE farklılaşması daha kapsayıcı bir liderlik tarzını yansıtmaktadır ve bu kapsayıcılık özellikle çeşitlilik içeren çalışma gruplarında kişileri elde tutmaya yardımcı olmaktadır (Nishii and Mayer, 2009). LÜE farklılaşmasının varlığı adalet kaygısının belirginliğini artırmaktadır. Erdogan ve Bauer (2010) çalışmalarında LÜE farklılaşmasının sadece adalet ikliminin düşük olduğu sonuçlar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu göstermişlerdir. LÜE'lerin grup içinde nasıl dağıldığına dair çalışan farkındalığı önemlidir. Çalışanlar sadece kendi ilişkilerine değil, aynı zamanda iş arkadaşlarının ilişki kalitelerine de tepki verirler. Bu fikri bir adım daha öteye götüren araştırmacılar, göreceli LÜE kavramını ortaya atmışlardır (Pellegrini, 2015).

Göreceli LÜE, bir kişinin LÜE kalitesinin ekibin LÜE ortalamasından ne derece yüksek veya düşük olduğunun istatistiksel bir hesaplamasıdır. Sosyal değişim kuramını kullanan araştırmacılar, kişinin ekip üyelerine kıyasla daha yüksek kalitede bir alışverişe sahip olmasının bir memnuniyet kaynağı olduğunu savunmuştur. Kişinin LÜE kalitesi kontrol edildiğinde göreli LÜE, öz-yeterlik, performans, vatandaşlık

davranışı (Hu ve Liden, 2013) ve psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi (Henderson vd., 2008) ile pozitif ilişkilidir. Araştırmacılar, odak kişinin LÜE puanının grup ortalamasından farklı olarak operasyonelleştirilen göreli LÜE'sini incelemenin yanı sıra, bireylerden doğrudan kendi ilişki kalitelerini liderin ekip üyeleriyle geliştirdiği diğer ilişkilerle karşılaştırmalarını isteyerek göreli LÜE'nin algısal bir ölçüsünü geliştirmişlerdir. Vidyarthi vd. (2010) bu algının LÜE ve göreli LÜE'yi kontrol ederek performans ve vatandaşlık davranışlarındaki varyasyonu açıkladığını bulmuşlar ve yine LÜE dağılımının üye davranışları üzerindeki önemini göstermişlerdir (Erdogan ve Bauer, 2015).

Vidyarthi vd. (2014) çalışmalarında lider-üye değişimi kuramını ikili liderlik bağlamına genişleten bir model tasarlamış ve test etmişlerdir. Çalışanlar birden fazla liderle çalıştıklarında her bir ilişkinin diğer bir ilişki bağlamında var olduğu bu çalışmanın temel hipotezidir. İki ilişki arasındaki uyum ya da uyumsuzluk düzeyinin çalışanların iş tatmini ve gönüllü işten ayrılma davranışı üzerinde etkileri bulunmaktadır. Çalışan sonuçlarının hem ajans hem de müşteri liderleriyle olan ilişkinin kalitesinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Lider-üye ilişkisinin salt (mutlak) kalitesinden ziyade, bireyin çalışma grubundaki diğer kişilere göre sahip olduğu bu göreceli konum (sosyal karşılaştırma), örgütler açısından çeşitli nedenlerle büyük bir öneme sahiptir (Furtado, 2016):

- **Sosyal Statü ve "Kazanan/Kaybeden" Algısı Yaratması:** Çalışanlar, ekip içindeki konumlarını ve değerlerini anlamak için etraflarındaki LÜE farklılıklarını bir referans noktası olarak kullanırlar. RLMX düzeyi yüksek olan çalışanlar, ekip içinde diğerlerinin ulaşamadığı üstün bir sosyal konuma eriştiklerini düşünerek kendilerini "kazanan", başarılı ve yetkin kişiler olarak algılarken; göreceli olarak düşük seviyede kalanlar kendilerini "kaybeden" olarak görebilirler. Bu yüksek konum, bireyin liderin gözünde ekipteki diğerlerinden daha üstün beceri ve yeteneklere sahip olduğunun güçlü bir sinyalidir. Dolayısıyla yüksek RLMX; çalışanların sosyal statülerini, olumlu benlik algılarını, saygınlıklarını ve özgüvenlerini besler.
- **Psikolojik Güvenliği Artırması ve Belirsizliği Azaltması:** RLMX, bireyin iş yerindeki psikolojik güvenlik algısını doğrudan ve güçlü bir şekilde şekillendirir. Göreceli olarak daha yüksek bir LÜE konumunda bulunan üyeler,

liderin özel ilgisini ve güvenini kazandıklarını bildikleri için örgütsel bağlamda kendilerini daha az savunmasız (kırılgan) ve gelecekleri hakkında daha az kaygılı hissederler. Ayrıca, düşük RLMX'e sahip bireylere kıyasla örgütteki kritik bilgilere ve örgütsel politikalara daha ayrıcalıklı bir erişim sağladıkları için çevresel belirsizlikleri çok daha düşük seviyede yaşarlar.

- **Kaynaklara ve Ayrıcalıklara Erişimi Belirlemesi:** Göreceli olarak yüksek LÜE (yüksek RLMX) konumuna sahip çalışanlar, iş arkadaşlarına kıyasla benzersiz avantajlar sunan, liderden çok daha fazla ilgi, fayda, destek ve kaynak kopardıkları bir konuma sahiptirler. Buna karşılık RLMX'i ortalamanın altında olan üyeler, liderden daha az fayda ve kaynak elde ederek dezavantajlı duruma düşerler.
- **Rekabetçi Güdüleri Tetikleyerek Performansı Yükseltmesi:** RLMX'in ekip içinde yarattığı bu sosyal karşılaştırma süreci, çalışanlar arasında rekabetçi güdüleri tetikler. Göreceli konumu yüksek olan (yüksek statülü) bireyler, kendilerini diğer ekip üyelerinden farklı kılmak ve bu yüksek statülerini korumak konusunda büyük bir endişe (hassasiyet) taşırlar. Yüksek psikolojik güvenliğin ve liderden alınan kaynakların avantajını da kullanan bu üyeler, akranlarını geride bırakmak (veya onların gerisinde kalmamak) adına yeteneklerini tam kapasiteyle kullanarak bireysel görev performanslarını artırırlar.

Özetle, Göreceli LÜE (RLMX); çalışanların liderleriyle olan ilişkilerini sadece kendi pencerelerinden değil, başkalarının liderle olan ilişkileriyle kıyaslayarak (sosyal karşılaştırma yoluyla) değerlendirdiklerini gösteren kavramdır. Çalışanın psikolojik güvenliğini, rekabet motivasyonunu, sosyal statüsünü ve dolayısıyla bireysel performansını belirleyen çok güçlü bir "sosyal ipucu" olması nedeniyle örgütlerde son derece önemlidir.

2.3.6. Lider-Üye Etkileşimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Lider-üye etkileşimi ve insan kaynakları yönetimi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki çalışan performansı, çalışanın iyi oluşu, çalışanın işe adanmışlığı, çalışanın seçimi ve yerleştirme süreçleri, eğitim ve geliştirme süreçleri,

adalet algısı ve çeşitlilik yönetimi, ücret ve terfi yönetimi gibi insan kaynaklarının fonksiyonlarından olan pek çok alanı etkilemektedir.

Uhl-Bien vd. (2000) yaptıkları çalışmalarında, LÜE kuramının stratejik insan kaynakları yönetimi sistemleri için doğurduğu sonuçları incelemişlerdir. Buna göre yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerini rekabet avantajı sağlayan bir sosyal sermaye olarak nitelendirmişlerdir. Bu yaklaşım, örgütsel başarının yalnızca bireysel yeteneklerle değil, örgüt içindeki ilişkilerin kalitesiyle sürdürülebilir bir rekabet gücüne dönüştüğünü vurgulamaktadır.

Sanders vd. (2009)'nin çalışmasında yenilikçi davranışın gelişmesinde LÜE ve insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin rolü araştırılmaktadır. Genel olarak, literatürde araştırıldığında bu konuya dair iki temel görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin, LÜE ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini savunmaktadır. Bu görüşe göre insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet, LÜE ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi açıklayabilir (Gerstner ve Day, 1997). İkinci görüş ise, insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ve LÜE'nin etkileşimi sonucu yenilikçi davranışın ortaya çıktığını belirtir. Bu görüşte LÜE ve insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet birbirini teşvik eder ve bu durum daha fazla yenilikçi davranışa yol açar (Bowen ve Ostroff, 2004). Çalışmanın sonucunda hem LÜE hem de İK uygulamalarından duyulan memnuniyet, yenilikçi davranışla pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca İK uygulamalarından memnuniyetin, LÜE ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine dair kanıt elde edilmiştir.

Literatürde örgütler için etkinlik sorunlarının çözümlenmesi ve işgören maliyetlerinin azaltılması için kaliteli bir LÜE düzeninin kurulması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları politikalarının oluşturulmasında, çalışanların iletişim kabiliyetlerinin dikkate alınması büyük bir önem taşımaktadır (Kırca, 2024). Diğer yandan insan kaynakları departmanlarının temel işlevlerinden olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri LÜE'nin artırılmasında kritik olarak görülmektedir. Yöneticiler ve insan kaynakları uzmanlarının, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak destekleyici politikalar oluşturması, eğitim ve gelişim programları düzenlemesi gerektiği vurgulanmaktadır. LÜE ve İKY desteği,

çalışanları yeni beceriler edinmeye teşvik ederek kariyer tıkanıklığını (kariyer platosu) aşmalarına yardımcı olmaktadır (Gedi ve Darıcan, 2025).

Diğer yandan insan kaynakları birimlerinin tüm çalışanları kapsayacak biçimde liderlik eğitimleri düzenlemesi önerilmektedir. Böylece tüm örgütsel düzeylerde iki yönlü ve açık iletişimi teşvik edecek bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanmaktadır (Özutku vd., 2010). LÜE'nin doğrudan ilgili olduğu "işten ayrılma niyetini azaltma" hedefi bağlamında, Gürbüz ve Bekmezci (2012) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın rolünü incelemişlerdir. Kaliteli lider-çalışan etkileşiminin, bu tür olumsuz İKY çıktılarını (personel devir hızı) önlemede ve İKY politikalarını desteklemede temel bir araç olduğu literatürde genişçe desteklenmektedir.

Hem lider-üye etkileşiminin insan kaynakları yönetimi algılarının öncülü olarak görülmesi, hem de insan kaynakları yönetimi algılarının lider-üye etkileşimi kalitesinden önce gelmesi için çeşitli argümanlar geliştirilebilir (Bos-Nehles ve Audenaert, 340-341). Öncelikle ilk argüman ele alınacak olursa; lider-üye etkileşiminin performans yönetim sistemine ilişkin algıları etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Çalışanlar yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi ilişkisine sahip olduklarında, daha olumlu performans değerlendirmeleri algılayabilirler (Levy ve Williams, 2004). Ayrıca, çalışanlar performans yönetim sisteminin hedeflerini değiştirmeyeceğini düşünebilirler. Bu durum özellikle düşük kalitedeki bir lider-üye etkileşimi içinde daha olasıdır. Diğer yandan lider-üye etkileşimi çalışanların gelişimine yapılan yatırımlara ilişkin çalışan algılarını da etkileyebilir. Kişinin çalıştığı ilk yöneticisi insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiren ve dolayısıyla çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarını nasıl algıladıklarını belirleyen kişidir (Purcell ve Hutchinson, 2007). Yöneticileri tarafından olumlu değerlendirilen çalışanların sunulan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da daha olumlu olarak algıladıkları bulgulanmıştır (Martinson ve Deleon, 2016). İkinci argümana göre ise; bazı araştırmalar yöneticilerin yüksek kaliteli lider-üye etkileşimini teşvik edebileceğini öne sürmektedir. Stinglhamber ve Vandenberghe (2003) içsel olarak tatmin edici iş koşullarının liderin çalışanlarıyla yapıcı bir ilişki kurmasını teşvik ettiğini bulmuştur. Çalışanlar içsel olarak tatmin edici iş koşullarına sahip olduklarında, bunu yöneticisi tarafından değer verildikleri ve önemsendikleri şeklinde

yorumlayabilirler. Yöneticiler ellerinde bulundurdukları kıt kaynakları çalışanların kişisel gelişimlerini geliştirmek için kullanabilir ve bu da saygıya dayalı yapıcı bir iş ilişkisini teşvik edebilir.

Sürücü ve Sesen (2019), girişimci davranışları artırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının girişimci davranışlar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Bu bulgular, sektörde girişimci davranışların geliştirilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Li vd. (2012), lider-üye etkileşimi, işe adanmışlık ve İK uygulama tutarlılığını iş performansını açıklamak için kullanmışlardır. Çalışma LÜE ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye dair önemli bulgular sunmaktadır. Bu ilişkiyi açıklamak için, işe adanmışlık ve İKY tutarlılığını içeren bütünleşik bir model geliştirilmiştir. İKY tutarlılığı, çeşitli İK uygulamalarının birbirleriyle ne derece uyumlu ve tutarlı algılandığını ifade etmektedir. Sonuçlar LÜE'nin çalışan iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca beklendiği üzere, işe adanmışlık bu ilişkiye aracılık etmiştir ve İKY tutarlılığı, LÜE'nin işe adanmışlık üzerindeki etkisini güçlendirmiştir.

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin tek yönlü değil, karşılıklı ve dinamik bir yapı sergilediği görülmektedir. Bir yandan lider-üye etkileşimi, çalışanların performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödül ve terfi gibi insan kaynakları uygulamalarını nasıl algıladıklarını şekillendirirken; diğer yandan insan kaynakları uygulamalarının kalitesi ve tutarlılığı da liderlerin çalışanlarıyla kurdukları ilişkinin niteliğini etkileyebilmektedir. Bu karşılıklı etkileşim, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının anlaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Bu bağlamda, lider-üye etkileşiminin yalnızca bireyler arası bir ilişki olarak değil, aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarının çalışan düzeyinde nasıl deneyimlendiğini belirleyen önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Nitekim çalışanların işe adanmışlık, performans ve yenilikçi davranış gibi çıktılarının şekillenmesinde, resmi İK politikalarından ziyade bu politikaların

liderler aracılığıyla nasıl hayata geçirildiği belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, lider-üye etkileşimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin ayrı bir başlık altında ele alınması, örgütsel süreçlerin hem yapısal hem de ilişkisel boyutlarını birlikte değerlendirme gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

2.3.7. Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Yapılan Çalışmalar ve Etkileri

Lider-üye etkileşimi, örgütsel davranış alanında uzun yıllardır araştırılan ve güncelliğini koruyan önemli kavramlardan biridir. Yapılan çalışmalar, lider-üye etkileşiminin yalnızca ikili bir ilişki kalitesi göstergesi olmadığını, aynı zamanda bireysel ve örgütsel birçok sonucu etkileyen çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda literatür, lider-üye etkileşiminin hem bireysel düzeydeki tutum ve davranışlar hem de örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir.

Lider-üye etkileşiminin bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri ile ilişkisini inceleyen çalışmalar, bu etkinin her çalışan için ayrı düzeyde ortaya çıktığını göstermektedir. Koca (2024), beş faktörlü kişilik özelliklerinin LÜE ile iş biçimlendirme ilişkisi üzerindeki düzenleyici rolünü incelemiş ve özellikle nevrotiklik, deneyime açıklık ve dışa dönüklük boyutlatının bu ilişkiyi kısmen şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, LÜE'nin etkilerinin bireysel kişilik özelliklerine bağlı olarak farklılaşabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Buna ek olarak, Gürbüz ve Ayhan (2017), çalışmalarında lider-üye etkileşiminin terfi edilebilirlik üzerindeki etkisini, görev performansının bu ilişkiye aracılık edip etmediğini ve son olarak da tecrübe faktörünün düzenleyici rolünün olup olmadığını incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar, lider-üye etkileşimi ve görev performansının terfi edilebilirlik üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Görev performansının bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu, tecrübenin ise düzenleyicilik rolünün olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, LÜE'nin doğrudan etkilerinin yanında dolaylı ve koşullu etkilerinin de bulunduğunu göstermektedir. Kırca (2024), lider-üye etkileşiminin iş tatminine etkisinde psikolojik sermaye, akış deneyimi ve kontrol odağının rolünü araştırmıştır. Çalışmada lider-üye etkileşiminin akış deneyimi ve iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Psikolojik sermayenin ise bu

kavramların kendi aralarındaki ilişkilerinde kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Kontrol odağı kişilik değişkeninin ise bu üç kavramın kendi aralarındaki ilişkilerde düzenleyici rolünün olduğu bulunmuştur. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşiminin bireysel düzeyde hem doğrudan hem de dolaylı mekanizmalar aracılığıyla iş tutumlarını şekillendirdiği görülmektedir. Volmer vd. (2011), yalnızca iyi bir LÜE'nin iş tatminini artırdığını değil, aynı zamanda iş tatmininin de yüksek kaliteli yönetici-çalışan ilişkilerini güçlendirebileceğini öne sürmektedir. Sonuçlar, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında çift yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuş, yüksek kaliteli ilişkilerin iş tatminini artırdığı gibi, iş tatmininin de zaman içerisinde lider-üye etkileşimini güçlendirdiğini göstermiştir. Günaydın (2021)'ın çalışmasında ise lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı pozitif yönde etkileyen önemli bir değişken olduğu bulunmuştur. İşe adanmışlık düzeyi yüksek olan bir çalışanın lider-üye etkileşimi açısından kaliteli bir iletişimi olduğu görülmektedir. Bu noktada işe adanmışlık düzeyi düşük olan bir çalışan açısından düşünüldüğünde kişinin lideri ile olan ilişkisinin iyi yönde arttırılmaya çalışılması anlamlı bir çaba olacaktır. Lider-üye etkileşimi ve iş yaşamında mutluluk arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı rolünü araştıran Belet (2024), araştırmasında pozitif ve anlamlı bulgular elde etmiştir. Yapılan analizler sonucunda işe adanmışlığın hem lider-üye etkileşimi hem de çalışma hayatındaki mutluluk kavramları üzerinde aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur. Bu bulgular, lider-üye etkileşiminin çalışanların yalnızca işlerine yönelik tutumlarını değil, aynı zamanda psikolojik iyi oluşlarını da etkilediğini ortaya koymaktadır. Eryılmaz (2019) ise sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkide politik yetinin düzenleyici rolünü değerlendirmiştir. Analiz sonuçları, politik yetisi yüksek olan kişilerin liderleriyle olan etkileşimlerini daha pozitif olarak değerlendirmektedir. Ayrıca liderin yumuşak güç kaynaklarına başvurması lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak liderin sert güç kaynakları kullanması ile lider-üye etkileşimi etkisinde politik yetinin düzenleyici bir rolü bulunmamaktadır. Yadmaa (2020)'nın çalışmasında lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti ve bireysel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre kariyer memnuniyeti, bireysel performans ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar,

LÜE'nin yalnızca lider davranışlarıyla değil, aynı zamanda çalışanların bireysel özellikleri ve algısal süreçleriyle de şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Lider-üye etkileşiminin çalışan davranışları üzerindeki etkileri yalnızca performans ve tutumlarla sınırlı olmayıp, yenilikçilik yaratıcılık ve proaktif davranışlar gibi daha geniş örgütsel çıktılarla da ilişkilidir. Mascareno vd. (2020), lider-üye etkileşimi, çalışan yaratıcılığı ve çalışan yeniliği arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Lider-ast ikilileri üzerinde yapılan saha araştırmasında, LÜE'nin çalışan yeniliği üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı ve çalışan yaratıcılığının, LÜE ile yenilik arasındaki ilişkide tamamen aracı değişken olduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, LÜE'nin etkisinin bazı durumlarda aracı değişkenler üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Estel vd. (2019), LÜE farklılaşmasının kişisel girişim, yardımseverlik ve proaktif davranışı ile nasıl ilişkili olduğunu, grup üyeliğine bağlı olarak ele almaktadır. Özellikle iç grup üyelerinde LÜE farklılaşması arttıkça proaktif davranışların arttığı, dış grup üyelerinde ise bu ilişkinin zayıfladığı görülmüştür. Bu durum, LÜE'nin yalnızca ilişki kalitesi değil, aynı zamanda grup içi adalet algısı ve sosyal karşılaştırma süreçleri ile de bağlantılı olduğunu göstermektedir. Biçer (2021), lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisini araştırmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, lider-üye etkileşiminin yenilikçi davranış ve personel güçlendirme ile orta düzeyde ve pozitif ilişkiye sahip olduğu, personel güçlendirme ve yenilikçi davranış arasında ise yine orta düzeyde ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyleri ile yenilikçi davranışları arasındaki ilişkide personel güçlendirme uygulamalarının etkisi oldukça büyüktür. Coşkun Yiğit (2024) araştırmasında çalışanların duygusal zeka ve psikolojik sermayeleri ile iş akış deneyimleri ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu ilişkide lider-üye etkileşimi kavramının aracı rolünün olup olmadığı ise diğer bir araştırma konusudur. Lider-üye etkileşiminin psikolojik sermaye ve duygusal zekanın iş akış deneyimi ve yenilikçi çalışan davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur. Benzer şekilde Akbıyıklı ve Sürgevil Dalkılıç (2020), spor bağlamında yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin özellikle bağlılık ve mesleki saygı boyutları aracılığıyla performans üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, LÜE'nin farklı performans boyutları üzerinde ayrıştırıcı etkiler gösterebildiğini ortaya koymaktadır.

Lider-üye etkileşiminin örgütsel sonuçlarla ilişkisini inceleyen çalışmalar, genellikle yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Karcıoğlu ve Kahya (2011) liderlerin çatışmayı yönetmede en çok problem çözme stilini kullandıklarını gözlemlemişlerdir. Lider-üye etkileşimi ile liderlerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlü olarak bulunmuştur. Bu durum, LÜE'nin örgüt içi çatışmaların yapıcı şekilde ele alınmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Benzer şekilde Al (2023), stratejik liderlik algısı ile birlikte ele alınan LÜE'nin çalışanların kariyer stresi üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu bulmuş, aynı zamanda çalışanların örgüte duyduğu güven ve bağlılık düzeylerinin LÜE kalitesi ile birlikte arttığını ortaya koymuştur. Sunaryo vd. (2024), lider-üye etkileşiminin cam tavan aracılığıyla kariyer memnuniyeti ve işe adanmışlık üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre, lider-üye etkileşiminin cam tavan üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, cam tavanın kariyer memnuniyeti ve iş bağlılığı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, cam tavan, lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti ve iş bağlılığı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, liderlerin iş yerinde cam tavanı önlemek için çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Erdurmazlı ve Kalkın (2023), lider-üye etkileşimi ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin nasıl ortaya çıktığını incelemek üzere lidere duyulan güvenin bu ilişkiye aracılık etkisini incelemektedir. Çalışmanın bulguları, lidere duyulan güvenin lider-üye etkileşimi ve çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Yıldız (2011), kamu kuruluşlarındaki lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisini incelemiştir. Buna göre, iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır. Aynı zamanda lider-üye etkileşimi kavramı örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açısından da değerlendirilmiş ve sonuçlar pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Uğurluoğlu vd. (2015) hizmetkar liderliğin lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, lider-üye etkileşimin alt boyutlarından olan mesleki saygı, hizmetkar liderlik alt boyutlarından olan vizyon ve örgütsel güven alt boyutlarından olan bilişsel güven alt boyutu en yüksek puanları almıştır. Araştırmaya katılan sağlık

personellerinin hizmetkar liderlik davranışının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güveni pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, liderlik tarzlarının LÜE kalitesi üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Wagner ve Koob (2022), yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin işe bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve bu ilişkinin doğrudan değil, ekip atmosferi aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Bulgular, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin çalışanların daha zengin sosyal ve yapısal iş kaynaklarına sahip oldukları çalışma ortamlarında bulunmalarını sağladığını, bu durumun ise olumlu ekip atmosferi ve artan iş kontrolü üzerinden işe bağlılığı arttırdığını göstermektedir. Bu bulgular, LÜE'nin yalnızca bireysel psikolojik durumlar üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi daha geniş tutumlar üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında literatürde LÜE'nin olumsuz örgütsel davranışlarla ilişkisi de incelenmiştir. Premru vd. (2023), çalışanların karşı üretken iş davranışı (Counterproductive work behavior-CWB) sergilemelerini engellemede önemli bir rol oynayan lider-üye etkileşimini ele almıştır. Yüksek düzeyde LÜE'ye sahip bireylerin daha düşük CWB seviyeleri sergilediği bulunmuştur. Liderlik motivasyonu (Motivation To Lead-MTL), incelenen bu ilişkide moderatör bir rol oynamaktadır ve düşük MTL durumlarında bu ilişki daha olumsuz hale gelmektedir, bu da LÜE ve MTL arasında bir değişim olduğunu göstermektedir. Yüksek MTL'ye sahip liderlerin, üyelerinde de MTL'yi teşvik ettikleri görülmektedir, bu da lider-üye ikililerinde rol modelleme yoluyla gerçekleşen önemli bir çok düzeyli açıklayıcı mekanizmanın kanıtıdır. Diebig vd. (2024) ise, LÜE farklılaşmasına odaklanarak LÜE'nin farklı özellikleri ile üyelerin psikolojik gerilimleri arasındaki ilişkileri test etmektedir. Çok düzeyli modelleme sonuçları, bireysel düzeyde göreceli LÜE pozisyonunun psikolojik gerilimle negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu ilişki, LÜE değişkenliği ve takım düzeyi LÜE tarafından modere edilmiştir. Bu bulgular, LÜE'nin hem olumlu hem de olumsuz çıktılarla ilişkili olabileceğini ve bu etkilerin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır.

Lider-üye etkileşiminin kültürel, yapısal ve örgütsel bağlamlardaki rolünü inceleyen çalışmalar da literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Schyns vd. (2005), Almanya'da lider-üye ilişkisinin iş performansı ve tatmin üzerindeki etkisinin, kültürel

ve yapısal farklılıklara bağlı olarak ABD bulgularından ayrıştığını göstermektedir. Özellikle, liderin gözetim alanı ve ilişki süresi gibi faktörlerin LÜE üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Terpstra-Tong vd. (2020) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin kalitesini bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde incelemiştir. Araştırma sonucunda, bireysel düzeydeki kolektivizm ile organizasyonel düzeydeki klan ve hiyerarşi kültürlerinin LÜE ile pozitif ilişkili olduğu, bireycilik ile organizasyonel düzeydeki pazar ve adhokrasi kültürlerinin ise LÜE ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Hiçbir organizasyon kültürü veya toplumsal kültür moderatör etki göstermemiştir. Moderatör bulguların eksikliği, ana etki bulgularının küresel olabileceğini ve bu etkilerin yer aldığı organizasyonel veya toplumsal kültürle sınırlı olmadığını göstermektedir. Alo ve Arslan (2022), Afrika bağlamında lider-üye etkileşimi ilişkilerinin öncüllerini ve süpervizörün geri bildirim verme davranışının etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, hem yüksek kaliteli olumlu geri bildirimin hem de yapıcı eleştirilerin aynı duyguları ürettiğini bulmuşlardır. Yöneticileriyle daha olumlu kişilerarası ilişkiler kuranların organizasyonlarına daha yüksek bağlılık, daha yüksek iş tatmini ve dolayısıyla yüksek kaliteli LÜE ilişkileri sağladığı görülmüştür. Yapılan yapıcı eleştiriler, olumlu kişilerarası bir yaklaşım olmadan iletildiğinde ise, geri bildirim olumsuz olarak algılanmış ve katılımcılar, iş tatminsizliği, organizasyonlarına bağlılık eksikliği, yöneticileriyle zayıf kişilerarası ilişkiler, yüksek işten ayrılma niyeti ve dolayısıyla düşük kaliteli LÜE ilişkisi ortaya koymuşlardır. Örücü ve Hasırcı (2024) çalışmalarında hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre hiyerarşi kültürü ile sessiz istifa arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca yine hiyerarşi kültürü ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Son olarak sessiz isitifa ile lider-üye etkileşimi arasında da pozitif ilişki bulunmuştur.

Lider-üye etkileşimi konusu eğitim alanında da yoğun şekilde araştırılan bir alandır. Bu bağlamda Vermeulen vd. (2022) dönüşümcü liderlik, okul öğrenme iklimi, öğretmen-lider ilişkilerinin kalitesi (lider-üye değişimi), öğretmenlerin araştırıcı düşünce alışkanlığı ve öğretmenlerin yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgular, liderliğin örgütsel öğrenme iklimi üzerindeki etkisinin yanı sıra, lider-üye etkileşiminin örgütsel değişkenler ile öğretmen davranışları arasındaki ilişkide kritik bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Ayrıca öğretmenlerin araştırıcı düşünce alışkanlığının, lider-üye etkileşimi ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide önemli bir açıklayıcı mekanizma olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlar, LÜE'nin eğitim ortamlarında yalnızca ilişki kalitesi değil, aynı zamanda öğrenme ve yenilik süreçlerini şekillendiren çok katmanlı bir yapı olduğunu göstermektedir.

Genel olarak literatür incelendiğinde; kavramın yalnızca ikili ilişki kalitesini ifade eden bir yapı olmadığını, aynı zamanda bireysel tutumlar, davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici rol oynayan çok boyutlu bir değişken olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar, LÜE'nin iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kariyer stresi, yenilikçi davranışlar ve karşı üretken iş davranışları gibi çok çeşitli değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, bu ilişkilerin çoğunlukla olumlu yönlü olduğu, yüksek kaliteli LÜE'nin çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve örgütsel sonuçlarını desteklediği görülmektedir. Ancak literatürde bu ilişkilerin yalnızca doğrudan etkilerle açıklanamayacağı, kişilik özellikleri, liderlik stilleri, geri bildirim mekanizmaları ve kültürel bağlam gibi değişkenler aracılığı ile şekillendiği de vurgulanmaktadır. Özellikle eğitim, spor ve farklı örgütsel bağlamlarda yapılan çalışmalar, LÜE'nin etkilerinin bağlama duyarlı olduğunu ve farklı sektörlerde benzer olmakla birlikte değişkenlik gösterebildiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, LÜE'nin bireysel farklılıklarla etkileşimi ve bu etkileşimin çalışan davranışlarına nasıl yansıdığı konusu literatürde görece sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Bu nedenle, lider-üye etkileşiminin bireysel özellikler ile iş sonuçları arasındaki ilişkideki açıklayıcı ve aracılık rolünün daha ayrıntılı şekilde incelenmesi, mevcut literatüre önemli katkılar sağlayabilecek bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, lider-üye etkileşiminin bireysel özellikler (örneğin eylem-durum yönelimi) ile iş sonuçları arasındaki ilişkide nasıl bir rol üstlendiğinin incelenmesi, literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından önem taşımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞE ADANMIŞLIK

3.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI

İşe adanmışlık kavramını anlayabilmek için öncelikle psikoloji biliminin yıllar içerisindeki gelişimine bakmak gereklidir. Çünkü adanmışlık/adanma kavramı bireyin psikolojik durumuna bağlı olarak oluşmaktadır. Psikolojiye dair ilk çalışmalar çok önceleri başlamış olsa da bilim olarak kabul edilmesi 19. yüzyılın sonlarında yapılan deneysel çalışmalar ve bilimsel yöntemlerin psikolojiye uygulanması ile gerçekleşmiştir. Wilhelm Wundt Leipzig Üniversitesi'nde, 1879'da ilk psikoloji laboratuvarını kurarak psikolojiyi felsefeden ayırmış ve onu bilimsel bir disiplin haline getirmiştir. Wundt'un içebakış (introspection) yöntemiyle yaptığı deneyler, psikolojiyi gözleme dayalı bir bilim olarak şekillendirmiştir (Wundt, 1897). Lightner Witmer ise klinik psikolojinin kurucusu olarak bilinmektedir. 1896'da Pennsylvania Üniversitesi'nde ilk psikoloji kliniğini kurmuştur. Gözlem ve değerlendirme yöntemleri ile bireylerin davranışlarını ve öğrenme süreçlerini analiz etmiştir (Schultz ve Schultz, 2011). Psikoloji bilimi özellikle ilk yıllarında negatif durumların ortadan kaldırılması, üstün zeka ve yeteneklerin incelenmesi, akıl ile ilgili hastalıkların belirlenmesi ve iyileştirilmesi gibi alanlara yönelik iken, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra kötüleşen koşullar sonucunda daha çok ruhsal hastalıkların iyileştirilmesine yoğunlaşmıştır. Savaşın ağır psikolojik sonuçlarından sonra onarıcı psikolojik tedaviler ve zayıflıkların düzeltilmesi oldukça önemli olmuştur (Seligman, 2002: 4). Bu etki yıllar geçtikçe azalmış ve 20. yüzyılın sonlarında pozitif psikoloji hareketi ortaya çıkmıştır. Pozitif psikoloji adından da anlaşılacağı üzere insan psikolojisinin yalnızca patolojilere ve negatif durumlara odaklanmaması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Onlarca yıl önce tıp alanı, hastalığın tedavisinden hastalığın önlenmesine ve daha sonra hastalığın önlenmesinden sağlığın iyileştirilmesine vurgu yapmaya başlamıştır. Sağlık psikologları bu değişimi çok öncesinde kabul etmişlerdir (Snyder vd., 2000). Pozitif psikolojinin yeni bir fikir olmadığı da bilinmektedir. Allport (1961) ve Maslow (1971) gibi pek çok atası olan bu düşünce o dönemlerde tam olarak

temellenmediği için daha sonraki yıllarda deneysel araştırmalara konu olmuş ve bugünkü haline gelmiştir.

Patoloji odaklı yaklaşımın yerine geçen pozitif psikoloji, memnuniyet, mutluluk, azim, yetenek, refah, bilgelik ve kişisel sorumluluk gibi olumlu özellikleri vurgulamaktadır. Yaşamı yaşamaya değer kılan şeyin ne olduğunu anlamak, insanların daha öz-yönetimli olmalarına yardımcı olmak, insanların ve deneyimlerin toplumsal bir bağlam içinde yer aldığını kabul etmenin farkında olmak ile ilgilidir. Yaşanan bu değişimlerin ve yeni kavramsallaştırmaların psikoloji alanında olduğu kadar çalışma yaşamında da yer aldığını söylemek mümkündür. Pozitif psikoloji, çalışan profesyonellerin stres faktörlerine ek olarak güçlü yanları ve eksikleri ve çevresel kaynakları kabul ederek insanların "insan" işlevlerini en iyi hale getirmelerine yardımcı olma çabalarını temsil etmektedir (Wright ve Lopez, 2002: 42). Bu gelişmeler ışığında çalışma hayatındaki davranışsal yaklaşım da yeni bir bakış açısı kazanmıştır. Pozitif psikolojinin örgüt alanına yansıması Pozitif Örgütsel Davranış kavramı ile olmuştur. Bu kavram çalışanların psikolojik sermayelerini, olumlu tutumlarını ve güçlü yönlerini belirlemeye ve geliştirmeye odaklanmıştır (Luthans, 2002a: 698). İşe adanmışlık kavramı da, doğrudan bu pozitif psikoloji akımından ve pozitif örgütsel davranıştan etkilenmiş ve bu çerçevede gelişmiş bir kavramdır. İşe adanmışlık, pozitif psikolojinin iyi oluş, mutluluk ve anlam gibi temel ilkelerinin iş yaşamına yansıması olarak ortaya çıkmaktadır (Seligman, 2003).

Kişilerin işlerinde belirli roller üstlenmeleri konusu yıllardır pek çok çalışmaya konu olmuştur. Araştırmacılar özellikle rol gönderme ve alma (Katz ve Kahn, 1978), rol setleri (Merton, 1957), rol benimseme ve sosyalleşme (Van Maanen, 1976) ve insanların ve rollerinin birbirlerini nasıl şekillendirdiği (Graen, 1976) üzerine odaklanmışlardır. Ancak insanların rolleri ne dereceye kadar üstlendiklerine, diğer bir deyişle belirli rol performansları sırasında psikolojik olarak ne ölçüde kendilerini işe verdiklerine daha az dikkat edilmiştir. İnsanlar, kim oldukları ile üstlendikleri roller arasındaki sınırların bütünlüğünü korurken, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerinin farklı derecelerini rollerinde kullanabilirler. Muhtemelen, insanlar bu sınırlar içinde rollerini gerçekleştirmek için kendilerinden ne kadar çok yararlanırlarsa, performansları o kadar etkileyici olur ve üstlendikleri rollerin uyumundan o kadar memnun olurlar. İşte bu noktada üstlendikleri rollerine adanmış olma veya bu

rollerinden kopma durumu ortaya çıkmaktadır (Kahn, 1990: 692). Kahn (1990) bu rol kuramından yola çıkarak bireylerin işlerine adanabilmeleri için üç temel psikolojik koşulun sağlanması gerektiğini öne süren Psikolojik Koşullar Kuramı'nı geliştirmiştir. Bu koşullar şunlardır (Ercan, 2019; Güner ve Basım, 2023):

***Anlamlılık (Meaningfulness):** Çalışanın yaptığı işi kendi fikirleri ve standartları doğrultusunda değerli ve anlamlı bulmasıdır.

***Psikolojik Güvenlik (Safety):** Çalışanın, iş ortamındaki sosyal sistem içinde kendini güvende hissetmesi ve adanmışlık gösterdiğinde kariyeri ve statüsü açısından olumsuz bir durumla karşılaşmayacağına inanmasıdır.

***Ulaşılabilirlik (Availability):** Çalışanın iş rolünü yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklara o an sahip olması durumudur.

İşe adanmışlık kavramı, İngilizce'de "work engagement", "job engagement" veya "job dedication" (örneğin; Akgündüz vd., 2023) olarak tanımlansa da Türkçe'de kullanılan tek bir kavram bulunmamaktadır. Kavramın birden çok çevirisi yapılmış ve üzerine çalışmalar yapılmıştır. İşe adanmışlığın, işe cezbolma (Esen, 2011; Dalay, 2007), işe angaje olma (Özkalp ve Meydan, 2015), işe tutkun olma (Turgut, 2011), işe bağlanma (Açıkgöz, 2009; Keser ve Yılmaz, 2015: 109), işe tutulma (Asar, 2018; Basım vd., 2021), işle bütünleşme (Kavgacı, 2014; Arı, 2011; Öngöre, 2023), işe gönülden adanma (Atilla Bal, 2008; Taştan, 2014) gibi kullanımlarını görmek mümkündür. Aktaş ve Akdemir (2019: 340) çalışmalarında bu kavram karmaşası ile ilgili bazı noktalara değinmiştir. Araştırmacılar konuyla ilgili çeşitli yerli ve yabancı uzmanlarla yaptıkları görüşmeler neticesinde "engagement ve dedication" kavramlarının "adanma/adanmışlık" olarak ele alınması, "commitment" kavramının ise "bağlılık" olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Gürlek ve Tuna (2019) işe adanmışlık kavramının Türkçe'deki kullanımına ilişkin detaylı bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma sonucunda "work engagement" kavramının Türkçe karşılığının; "kendini işe verme","tahsis etme" ve "özgüleme" anlamlarını içeren "adanma" kavramı olduğu belirlenmiştir. Kahn (1990)'ın işe adanmışlık tanımı da bu anlamlarla örtüşmektedir.

Adamska-Chudzinska ve Andraszak (2025) işe adanmışlık kavramını çağdaş yönetim açısından bir meydan okuma olarak ele almışlardır. Araştırmacılar, kavramın kuramsal sınırlarını ortaya koymak amacıyla literatürde yer alan benzer kavramları

incelemiş; bu bağlamda "işe adanmışlık" (work engagement) ve "örgütsel bağlılık" (organizational commitment) ve daha sınırlı düzeyde "işe katılım" (job involvement) kavramları üzerinde durulduğunu belirtmişlerdir. Her bir kavram için bulunan sonuçlar daha derin bir şekilde de analiz edilmiş ve bu kavramların birbiriyle bağlantılı oldukları ancak birbirlerinden farklı yapılar oldukları sonucuna varılmıştır. Bu sonuçları Hallberg ve Schaufeli (2006)'nin çalışması da desteklemektedir. İşe adanmışlığın, çalışan adanmışlığını ölçmeyi amaçlayan ilgili yapılardan deneysel olarak ayırt edilebileceği belirlenmiştir. İşe adanmışlık, işyerinde deneyimlenen bir refah duygusu ve olumlu duygularla güçlü bir ilişki içerisindedir. İşe adanmışlık, sağlık ve ruhsal iyilik hali alanında üretilir ve bu nedenle her şeyden önce bir çalışanın örgütteki psikolojik varlığının yansımasıdır. Bu yönü onu diğer yapılardan ayırmaktadır. Örgütteki refah duygusunu oluşturan faktörler; ekip içindeki destekleyici ilişkiler, görevin anlamı, özerklik, iş şekillendirme, eğlenceli iş tasarımı, saygı deneyimi ve sosyal motivasyon olarak sıralanabilir. Bu kavramlar ve bağlantıları aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: İşe Adanmışlık Kavramıyla İlgili Yapıların Çeşitliliği

Adanmışlık kategorisi	Referans Nesnesi	Faaliyetin Kaynağı	Adanmışlığın Bağlamı	Adanmışlığın Özü	Anahtar Faktörler
İşe Adanmışlık (Work Engagement)	İnsan-iş ilişkisi	Sosyal bağlamdan kaynaklanan iş yerinde refah ve olumlu duygular	Çalışma ortamının olumlu nitelikleri, kişilik özellikleri	İş yerinde psikolojik varlığın sonucu oluşan etkinlik	Çalışma iklimi, kimliğe saygı, yönetim desteği, özerklik, görev anlamı, iş-yaşam dengesi.
Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment)	İnsan-iş ilişkisi	Örgütsel hedef ve değerlerle özdeşleşmeye dayalı örgüte bağlanma tutumu	Çalışma ortamının olumlu hedefleri ve değerleri, kişilik özellikleri	Örgütle özdeşleşmenin sonucu ortaya çıkan etkinlik	Kabul edilen hedefler ve değerler, özerlik, görev anlamı, örgütte kalmanın artıları, sadakat normu

İş Katılımı (Job Involvement)	İnsan-iş ilişkisi	Çalışanın öz saygısı için belirli bir mesleğin/işin değerleriyle beslenen içsel motivasyon	Profesyonel görevlerin ve sonuçlarının büyük önemi, kişilik özellikleri	Örgütsel bağlamda öz değerlendirmeden kaynaklanan etkinlik	Güçlenme duygusu, değerin bir göstergesi olarak yüksek performans, profesyonel rolle özdeşleşme, örgütsel iklim

Kaynak: Adamska-Chudzinska ve Andraszak, 2025.

İşe adanmışlık, bir kişinin bir iş aktivitesini gerçekleştirirken tamamen bu aktiviteye dalmış olduğu, enerji dolu ve işine karşı coşku hissettiği zihinsel bir durumdur. 1990 yılında William Kahn "engagement" (adanmışlık) kavramını örgütsel davranış bağlamında ilk kez sistematik olarak ele almış ve adanmışlığı, bir kişinin "tercih ettiği benliğini" iş davranışlarına aynı anda dahil etmesi ve ifade etmesi olarak tanımlamıştır. Çalışanlar, işe otantik bir şekilde katıldıklarında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak varlık göstererek aktif ve tam performans sergiler. Bu özgün kavramsallaştırma, işe adanmış çalışanların işlerine büyük çaba harcadığını, çünkü kendilerini işlerinle güçlü bir şekilde özdeşleştirdiklerini vurgulamaktadır (Bakker, 2017: 67).

İşe adanmışlık kavramı hiç azalmayan bir ilgi ile çalışılmaya devam etmektedir. İşe adanmışlığın bu kadar popüler bir kavram olmasının en önemli nedeni, çalışan, ekip ve örgütsel sonuçları çok iyi tahmin edebilmesidir. İşlerine güçlü bir şekilde adanmış ve odaklanmış olan çalışanlar, görev performanslarını daha iyi sergiler (Christian vd., 2011) ve daha iyi finansal sonuçlar elde eder (Xanthopoulou vd., 2009a). Ayrıca, yeni deneyimlere açıklıkları sayesinde, adanmış çalışanlar daha yaratıcı fikirlere sahip olurlar ve yenilik yapma veya girişimcilik konusuna daha yatkındırlar (Gawke vd., 2017; Orth ve Volmer, 2017). Birçok çalışma, işe adanmış çalışanların kendi kariyerlerini yönlendirme ve ona enerji yatırma konusunda yüksek düzeyde öz-yeterlik gösterdiğini ortaya koymuştur (Bakker ve Schaufeli, 2008; Bakker, 2009; Halbesleben, 2010). Örneğin, işe adanmış çalışanlar işlerinde yeterince zorlandıklarını hissetmediklerinde işveren değiştirme eğiliminde olabilir; böylece olumlu tutumları ve geniş hareket alanları sayesinde kendi pozitif geri bildirim

döngülerini oluştururlar. Ayrıca, boylamsal araştırmalar en sonunda işe adanmış hale gelen bireylerin, bu durumlarını sürdürdüklerini göstermiştir (Bakker, 2009; Xanthopoulou vd., 2009a); bu da olumlu bir zihinsel durum geliştirmek isteyenler için oldukça değerli bir sonuçtur. Bu bireysel performans sonuçlarına ek olarak, araştırmalar adanmış çalışanların meslektaşlarına yardım etmeye daha meyilli olduklarını göstermektedir. Ekip düzeyinde ise, ekip işe adanmışlığının ekip performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Costa vd., 2015; Tims vd., 2013). İşe adanmışlık, bir bireyden diğerine geçerek ekip içinde yayılmaktadır ve bu nedenle ekipler üzerinde önemli zincirleme etkiler yaratmaktadır (Bakker vd., 2006; Gutermann vd., 2017; Van Mierlo ve Bakker, 2018).

3.2. İŞE ADANMIŞLIĞIN ALT BOYUTLARI

İşe adanmışlık; anlık ve belirli bir nesneye, olaya veya kişiye odaklı geçici bir durum olmaktan ziyade, daha kalıcı, yaygın ve işle ilgili pozitif, tatmin edici duyuşsal-bilişsel bir zihin durumunu ifade etmektedir. İşe adanmışlık, dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu ve tatmin edici bir zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002). Literatürde en çok kabul gören ve yaygın olarak kullanılan Schaufeli vd. (2002) modeline göre işe adanmışlık; dinçlik (vigor), kendini adama/adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma/özümseme (absorption) olmak üzere üç temel boyuttan oluşan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu boyutlar, tükenmişliğin (burnout) temel boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın doğrudan pozitif antitezi (zıttı) olarak da kabul edilmektedir (Schaufeli vd., 2019: 578).

i. **Dinçlik (Vigor):** Dinçlik (Vigor) Dinçlik, çalışanın işini yaparken deneyimlediği yüksek düzeydeki fiziksel güç, enerji ve zihinsel dayanıklılığı (esnekliği) temsil eder (Schaufeli vd. 2002). Bu boyut, çalışanın işine isteyerek çaba sarf etmesini, çabuk yorulmamasını ve karşılaştığı zorluklar veya engeller karşısında pes etmeden azimle çalışmaya devam edebilmesini ifade etmektedir. (Taştan, 2014). Dinçlik duygusu yüksek olan bireyler, sabahları uyandıklarında işe gitmek için güçlü bir istek duyarlar, çalışma esnasında tükenmez bir canlılık hissederler ve stres yaratan zorlu koşullarla çok daha başarılı bir şekilde başa

çıkabilirler. Dinçlik aynı zamanda çalışanın iş performansı sergilerken ruhsal anlamda toparlanma ve iyileşme gücünü de yansıtmaktadır (Ünal, 2022).

ii. **Kendini Adama/Adanmışlık (Dedication):** İşe adanmışlığın duygusal bağını oluşturan bu boyut; bireyin işine yürekten, tutkulu ve güçlü bir şekilde dâhil olmasını ifade etmektedir (Schaufeli vd. 2002). Kendini adama; yapılan işi anlamlı ve önemli bulma, coşku, ilham, işten gurur duyma ve işin sunduğu zorluklara karşı bir meydan okuma hissiyle karakterize edilir (Özdemir ve Doğan, 2021). Yalnızca bilişsel bir inanç durumundan ibaret olmayan kendini adama, bireyin işini kendi değerlerinin, kimliğinin ve amaçlarının bir yansıması olarak görmesini de içerir. Kendini işine adayan bir çalışan, işin gerektirdiği standartların ötesine geçmeye gönüllüdür ve iş süreçlerinde kendi becerilerini en üst düzeyde kullanmaktan dolayı büyük bir kişisel tatmin ve ilham duyar (Kanbur ve Ay, 2020).

iii. **Yoğunlaşma/Özümseme (Absorption):** Yoğunlaşma, bireyin tüm dikkatiyle işine tamamen konsantre olması ve yaptığı işe derinlemesine, mutlulukla dalması durumudur (Schaufeli vd. 2002). İşine kendini kaptıran çalışan için zamanın nasıl geçtiği anlaşılmaz ve birey kendini işten ayırmakta, çalışmaya ara vermekte zorluk çeker. Literatürde yoğunlaşma boyutu, Csikszentmihalyi (1990) tarafından tanımlanan, bireyin açık bir zihin, zahmetsiz bir konsantrasyon ve zaman algısının kaybolmasıyla deneyimlediği optimum odaklanma durumu olan "akış" (flow) kavramına benzetilmektedir. Ancak akış kavramı genellikle belirli bir eyleme yönelik anlık veya kısa süreli doruk deneyimleri ifade ederken; işe adanmışlıktaki yoğunlaşma, çok daha kalıcı ve yaygın bir zihin halini temsil etmektedir (Arı, 2011). Yoğunlaşma düzeyi yüksek olan çalışanlar, dış dünyadaki diğer uyaranları fark etmeyecek kadar işin içine çekilirler ve işlerini yaparken yüksek bir içsel keyif yaşarlar (Sakal ve Sakal, 2024).

İşe adanmışlık kavramının özellikle bu sayılan alt boyutlarından yola çıkılarak literatürdeki bazı diğer kavramlarla benzerlik göstermesi olasıdır. Bu noktada Schaufeli ve Bakker (2010)'ın yaptıkları çalışmada ilişkili kavramlardan bazıları ele alınmış ve bu kavramların ötesinde işe adanmışlığın hangi katkılarının olduğu açıklanmıştır. Bu kavramlar;

- **Bilişsel/İnançsal Yönü Vurgulayanlar:** Örgütsel Bağlılık: Bu iki kavram arasındaki en temel fark, odaklandıkları noktadır. Örgütsel bağlılıkta odak "örgüt" iken ve çalışanın örgüte duyduğu sadakat ön plandayken; işe adanmışlıkta odak "işin bizzat kendisidir". Örgütsel bağlılık çalışanın tutumunu açıklarken, işe adanmışlık çalışanın rol performansına ne derece odaklandığını ve işine ne kadar dikkat verdiğini gösterir (Ünal, 2022). İşe Katılım (Job Involvement): İşe katılım, işin kişinin hayatında ve kimliğinde ne kadar önemli bir yer tuttuğunu gösteren bilişsel bir inanç durumudur. İşe adanmışlık ise sadece bilişsel bir durumdan ibaret değildir; bireyin fiziksel (dinçlik/enerji) ve duygusal (adanmışlık) enerjisini de kapsayan çok daha geniş ve eyleme dönük bir olgudur (Arı, 2011).
- **Duygusal Yönü Vurgulayanlar:** İş doyumu, çalışanın iş beklentilerinin karşılanması sonucu oluşan pasif bir memnuniyet, doygunluk, sakinlik ve rahatlama durumudur. Buna karşın işe adanmışlık; şevk, atiklik, heyecan ve gurur gibi duyguları barındıran aktif, harekete geçirici bir ruh halidir (Ünal, 2022). Araştırmalar, işe adanmış çalışanların, sadece işinden tatmin duyan çalışanlara kıyasla çok daha yüksek performans sergilediğini ortaya koymaktadır (Şeker ve Aslan, 2024).
- **Davranışsal Yönü Vurgulayanlar:** Örgütsel vatandaşlık, çalışanın resmi iş tanımlarında yer almayan ve gönüllü olarak iş arkadaşlarına veya örgüte destek sağladığı rol ötesi davranışları kapsar. İşe adanmışlığın temel odağı ise çalışanın kendi resmi rol performansına tam olarak odaklanmasıdır. Ancak işe adanmışlık, bu rol dışı davranışları (inisiyatif alma, proaktif davranma) da tetikleyen ve kapsayan daha bütüncül bir "iş performansı açıklayıcısı" olarak kabul edilmektedir (Ünal, 2022).
- **Daha Karmaşık Psikolojik Durumlar:** İşkoliklik: Hem işkolikler hem de işe adanmış çalışanlar işlerine çok fazla zaman ayırır, ancak aralarındaki en belirgin fark motivasyon kaynağıdır. İşkolikler çalışmaya karşı obsesif (takıntılı) bir bağımlılık duyar ve karşı koyamadıkları zorlayıcı bir içsel dürtüyle hareket ederler (Ünal, 2022). İşe adanmış çalışanlar ise işlerini eğlenceli, anlamlı buldukları ve kendilerini gerçekleştirmek istedikleri için şevkle çalışırlar. İşkoliklik, tükenmişlik ve bozulan sosyal ilişkiler gibi negatif

sonuçlar doğururken; işe adanmışlık esenlik, pozitif duygular ve yüksek performans ile sonuçlanır (Arı, 2011). Akış (Flow): Akış, kişinin bir aktiviteye kendini tamamen kaptırmasıyla oluşan kısa süreli, anlık bir "doruğa ulaşma" deneyimidir. İşe adanmışlığın "yoğunlaşma (absorption)" boyutu akışa çok benzese de işe adanmışlık, belirli bir nesneye, anlık bir olaya veya göreve bağlı olmayan; daha kalıcı, sürekli ve yaygın bir bilişsel-duygusal durumu ifade eder (Turgut, 2011).

İşe adanmışlık, sayılan tüm bu kavramların ötesine geçerek bireyin işiyle kurduğu ilişkiye çok daha kapsayıcı ve çok yönlü bir bakış açısı getirmektedir. Çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisinin eş zamanlı olarak iş rollerine aktarılmasını sağlayarak tükenmişlik gibi negatif çalışma olgularının önüne geçmekte ve bunun pozitif antitezi işlevini görmektedir. Dahası, çalışanların öğrenme motivasyonlarını artırmakta, bireysel inisiyatif almalarını, yenilikçi olmalarını ve zorluklar karşısında dirençli bir proaktif tutum sergilemelerini tetikleyerek kurumlara doğrudan bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 14-15). Bu model çalışmaları sonucunda Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) geliştirilmiştir.

Huang vd. (2022) çalışmalarında işe adanmışlık kavramını bilişsel, duygusal ve fiziksel adanmışlık olarak üç boyutta ele alarak, bu boyutların otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmada kullanılan bilişsel adanmışlık Rothbard'ın (2001), duygusal adanmışlık Russell ve Barrett'in (1999) ve fiziksel adanmışlık Brown ve Leigh'in (1996) çalışmalarına atıfta bulunmaktadır. Araştırmada ele alınan işe adanmışlık ayrımı Kahn (1990)'ın teorik temellerine dayanmaktadır. Kahn'a göre adanmışlık; çalışanların görevlerine fiziksel olarak aktif katılım sağlamaları (elleri), bilişsel olarak uyanık ve odaklanmış olmaları (zihinleri) ve diğerleriyle duygusal bağ kurarak (yürekleri) tüm benliklerini iş rollerine eş zamanlı olarak bağlamalarıdır. Çalışma için elde edilen veriler, otantik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkilerini ve işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile görev performansı üzerindeki aracılık rolünü analiz etmek için kullanılmıştır. Bu modele göre; rol performansını artırmak amacıyla işe bilişsel kaynaklarını (Örn: "Çok çalışmalıyım") yatıran bir kişi, aynı anda işine duygusal kaynaklar (Örn: "İşime karşı hevesliyim") veya fiziksel

kaynaklar (Örn: "Gerçekten çok çalışıyorum") yatırmak zorunda değildir. Çalışma sonuçlarına göre, otantik liderliğin, çalışanların bilişsel, duygusal ve fiziksel adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca bilişsel, duygusal ve fiziksel adanmışlık boyutlarının her birinin, örgütsel vatandaşlık davranışını ve görev performansını artırdığı tespit edilmiştir.

3.3. İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖLÇÜMÜ

Farklı kavramsallaştırmalara dayanarak hem örgütlerde uygulamalı araştırmalar yapmak hem de bilimsel amaçlarla kullanılmak üzere çeşitli araçlar işe adanmışlığı değerlendirmek için önerilmiştir. Ancak genellikle önerilen bu anketler daha çok iş dünyasına yöneliktir ve psikometrik verileri mevcut değildir. Bu durumun bir istisnası olarak Gallup'un İş Yeri Denetimi (Gallup Workplace Audit – GWA ya da Q^{12}) örnek olarak verilebilir. Gallup anketinin nihai ifadesi 1998 yılında belirlenmiştir ve 12 maddeden oluştuğu için bu ankete Q^{12} adı verilmiştir. Anket pek çok ülkede 7 milyondan fazla çalışana uygulanmıştır (Harter vd., 2006). Q^{12}, özellikle "eyleme geçirilebilirlik" bakış açısıyla tasarlanmıştır. Bir başka deyişle, Q^{12} bir yönetim aracı olarak geliştirilmiştir. Ayrıca Q^{12} çalışanın işindeki kaynakları algılama düzeyini ölçmekte, ancak doğrudan işe adanmışlık düzeyini ölçmemektedir. Diğer bir deyişle, dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma şeklinde tanımlanan işe adanmışlık deneyimi yerine, bu duyguların öncülleri olan algılanan iş kaynakları değerlendirilmektedir. Bu anketten örnek bazı sorular şöyledir: "İşyerinde sizden ne beklendiğini biliyor musunuz? Son yedi gün içinde iyi bir iş çıkardığınız için takdir veya övgü aldınız mı? İşyerinde fikirlerinizin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?"

İşe adanmışlık, genellikle dünya çapında bir ölçek olan Utretch İşe Adanmışlık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) ile ölçülmektedir (Schaufeli vd., 2006). UWES, işe adanmışlığı değerlendirmek için mükemmel psikometrik özelliklere sahip geçerli ve güvenilir bir araçtır (Schaufeli, 2012). UWES, derinlemesine görüşmelere dayanmaktadır ve üç boyuttan oluşan 17 maddelik bir öz-bildirim anketi olarak geliştirilmiştir (Schaufeli vd., 2002). Birkaç yıl sonra, her bir boyut için üçer madde olmak üzere toplam dokuz maddeden oluşan UWES'in kısa bir versiyonu tanıtılmıştır (Schaufeli vd., 2006). UWES-9, işte tükenmişlik karşıtı bir tutum olan işe

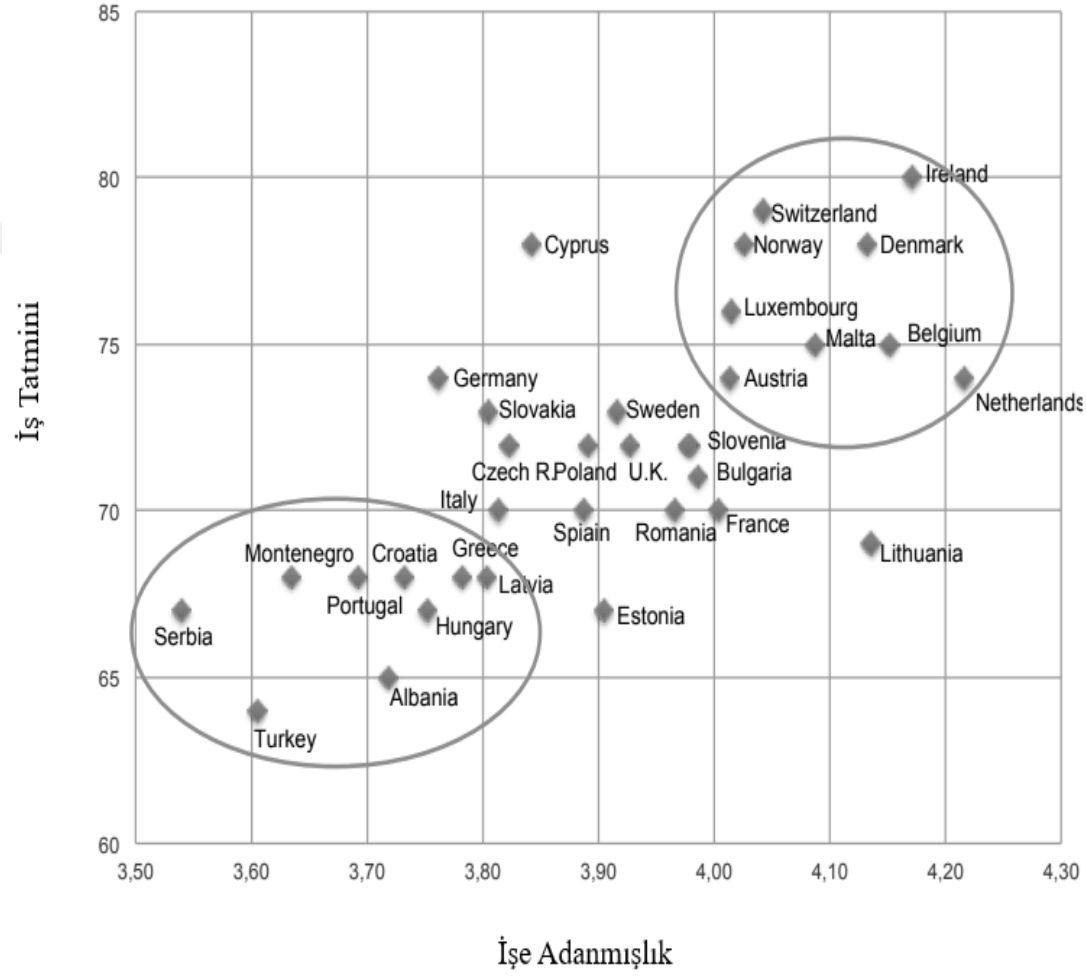
adanmışlığı, birbirine yakın üç unsurdan oluşan tek boyutlu bir yapı olarak değerlendirmektedir (De Bruin ve Henn, 2013). Bu dokuz maddelik versiyondan sonra, UWES'in yalnızca üç madde içeren ultra kısa bir versiyonu da hazırlanmıştır (Schaufeli vd., 2017).

UWES-17'nin psikometrik özellikleri, iç tutarlılık, zamana karşı kararlılık ve yapı geçerliği açısından birçok çalışmada desteklenmiştir (Schaufeli, 2012). Bununla birlikte, ölçeğin daha kısa ve kullanışlı bir formunu elde etmek amacıyla maddeler yinelemeli bir analiz süreciyle azaltılmıştır. Bu süreçte, her bir alt boyutu en iyi temsil eden maddeler belirlenmiş ve yapılan istatistiksel analizler sonucunda, ölçeğin yapısını koruyan en güçlü maddeler seçilmiştir (Schaufeli vd., 2006: 707). Bu çalışmalar sonucunda, orijinal uzun versiyon kadar iyi performans gösteren UWES-9 ortaya çıkmıştır. UWES-9'un iç tutarlılığı 10 farklı ülkede .85 ile .92 arasında değişmekte olup, ortanca değeri .92'dir (Schaufeli vd., 2006). UWES-9 ile UWES-17'nin sistematik olarak karşılaştırıldığı bir dizi psikometrik çalışmanın ardından, Mills, Culbertson ve Fullagar (2011: 541) UWES-9'un UWES-17'nin geçerli bir alternatifi olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Schaufeli (2017) tarafından hazırlanan Avrupa'da İşe Adanmışlık Raporu'nda 6. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi (EWCS-2015- European Working Conditions Survey) (https://www.eurofound.europa.eu/en) yayınlanmıştır. Bu çalışmada da UWES-3 olan kısa versiyon kullanılmıştır. Bu versiyon; "İşimde kendimi enerji dolu hissediyorum (vigor-dinçlik)", "İşim konusunda hevesliyim (dedication-kendini adama)" ve "Çalışırken zaman uçup gidiyor (absorption-yoğunlaşma)" alt maddelerinden oluşmaktadır. UWES-3'ün EWCS'deki güvenirliği (iç tutarlılığı), tüm örneklem için Cronbach'ın α değeri .73 ile iyi düzeydedir ($\alpha \geq .60$ değeri minimum kabul edilirken, $\alpha \geq .70$ iyi olarak değerlendirilir). UWES-3'ün iç tutarlılık değerleri çeşitli ülkeler arasında .60 ile .81 arasında değişmektedir. Dört ülkede α değerleri .70'in altında kalmıştır. Bunlar; Romanya (.60), İrlanda (.66), İsveç (.68) ve Danimarka (.69) dır. Bununla birlikte, hiçbir ülkede α değerleri kritik eşik olan .60'ın altına düşmemiştir. Sonuç olarak, EWCS-2015'te işe adanmışlık güvenilir bir şekilde ölçülmüştür. Bu çalışmanın sonuçlarına göre işe adanmışlık düzeyi en yüksek olan ülkeler Kuzeybatı Avrupa'da Benelüks ülkeleri, İrlanda, Norveç, Danimarka olurken Alp ülkelerinde Avusturya ve İsveç'tir. Çalışmanın diğer ucunda ise işe adanmışlığın

düşük olduğu Türkiye, Arnavutluk, Sırbistan, Karadağ, Yunanistan, Portekiz, Macaristan gibi ülkeler bulunmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda çalışmada araştırılan diğer bir kavram olan iş tatmini ile de paralellik göstermektedir. Bu ülke kümelerini gösteren Şekil 6 aşağıdaki gibidir.

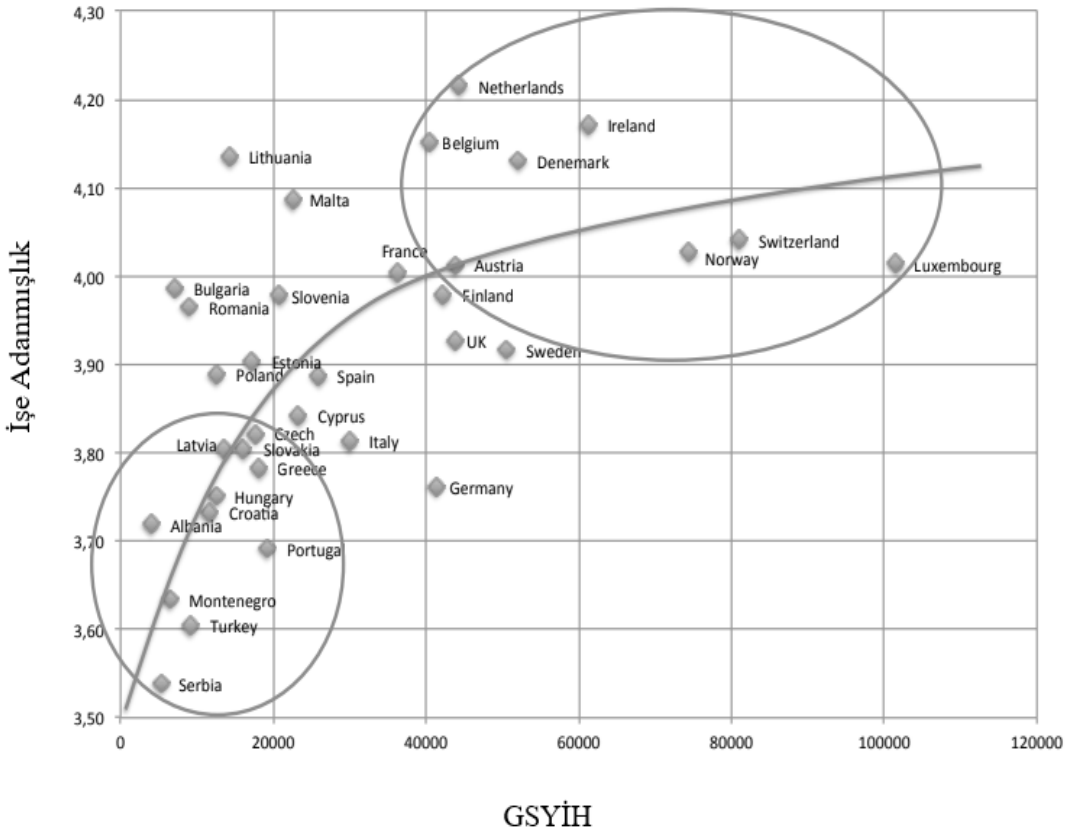
Şekil 6: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki



Kaynak: Schaufeli, 2017. s. 13.

Çalışanların işe adanmışlıklarının yüksek olduğu ülkelerde insanlar da kendilerini mutlu ve işlerinden memnun hissederler. Ayrıca işe adanmışlığın ülkenin ekonomik faaliyeti ve üretkenliği ile pozitif ve eğrisel bir ilişkisi de bulunmaktadır. Bu durumu gösteren Şekil 7'de aşağıdaki gibidir (Schaufeli, 2017).

Şekil 7: İşe Adanmışlık ve Ekonomik Faaliyet (GSYİH/Kişi)



Kaynak: Schaufeli, 2017. s. 15.

UWES-3'ün Türkçe uyarlama çalışması ilk kez Güler vd. (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu uyarlama, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yürütülen ve UWES-17 ile UWES-9 ölçeklerinin psikometrik özelliklerinin incelendiği çalışmayı temel alarak hazırlanmıştır. UWES-3'ün bir diğer uyarlama çalışması ise Bilginoğlu ve Yozgat (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada, ölçek maddelerinin UWES-9'un orijinal İngilizce formundan Türkçe'ye çevrilmesi yoluyla oluşturulduğu ifade edilmektedir. Öngöre (2023) ise bu iki çalışmadan farklı olarak yeni bir uyarlama çalışması yapmıştır. Bu çalışmada yer alan ölçek maddeleri şu şekildedir; "1. İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissederim., 2. İşim bana coşku verir., 3. Çalışırken kendimden geçerim." Yapılan analizler sonucunda bu UWES-3 ölçeğinin de işe adanmışlık düzeyini ölçmede geçerli ve güvenilir bir alternatif ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4. İŞE ADANMIŞLIĞA TEMEL OLUŞTURAN KURAMLAR

İşe adanmışlık, bireylerin işe yönelik yüksek düzeyde enerji, bağlılık ve özümseme ile karakterize edilen tutumlarını anlamada önemli bir yer tutmaktadır. Bu olgunun kuramsal temelleri, öz-belirleme kuramı, sosyal değişim kuramı, pozitif örgütsel davranış ve iş talepleri-kaynakları kuramı gibi bireysel ve örgütsel düzeyde açıklayıcı çerçeveler sunan kuramlarla desteklenmektedir.

3.4.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı

Sosyal değişim kuramı (Social Exchange Theory-SET)'na göre, bireyler basit değiş tokuşlara dayalı olarak etkileşimde bulunurken (Blau, 1964), birbirlerine karşı davranışları kişiler arası eylem süreçlerinden etkilenmektedir. Bu kuram, gruplardaki etkileşim ve iletişimin karşılıklı alışverişlerden kaynaklandığını ima etmektedir (Homans, 1961). Sosyal değişim; saygı, onur, arkadaşlık ve ilgi gibi sosyal maliyet ve faydaları içermektedir (Gefen ve Ridings, 2002). Her birey bu değişim sürecinde yararlar elde etmekte ve karşılığında bazı maliyetlere katlanmaktadır. Bireyler, başka bir kişiye verdikleriyle eşit ödül alma olasılığı en yüksek olan davranışları sergilemeye meyillidir. Bu fikir, Skinner'ın insan davranışına yönelik davranışçı psikoloji kuramlarını ve ekonominin temel ilkelerini yansıtır (Cook vd., 2013).

Kuramın temelinde Gouldner (1960) tarafından öne sürülen "Karşılıklılık Normu" yatmaktadır (Gül ve Güneş, 2024). Sosyal alışverişin sık ve yoğun olduğu örgütlerde çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmek için duygularını kullanarak çalışırlar. Genellikle kendi sorumluluklarının ötesinde örgüte daha fazla katkı sağlarlar (Shore vd., 2006). Bu durumda, sosyal değişim çalışanların işe adanmışlığını artırmaktadır (Agarwal, 2014; Li vd., 2012; Liao vd., 2013). Çalışanlar örgütten ödüller ve adil muamele beklerlerken karşılığında en iyi adanmışlığı ve performansı gösterirler. Örgütler çalışanların beklentilerini karşıladığında, çalışanlar kendilerini değerli ve uygun şekilde ücretlendirilmiş hissettiklerinden işe adanmışlıkları da artacaktır (Emerson, 1976).

Sosyal değişim ilişkileri aynı zamanda güven gerektirir ve güven üretir. Blau'nun (1964) da vurguladığı gibi, sosyal değişim, kesin sınırları çizilmemiş ve

bağlayıcı bir sözleşme ile zorlanamayan yükümlülükler içerdiğinden, yerine getirilmesi ancak "güven" ile mümkündür. Sosyal değişim ilişkileri, çok az güven gerektiren ve tarafların güvenilirliğinin kolayca doğrulanabildiği küçük işlemlerden başlar. Bireyler karşılıklı olarak yükümlülüklerini yerine getirdikçe, önceden oluşmuş güvene dayanan daha karmaşık ve derin işlemlere doğru evrilir. Bu kendini pekiştiren süreç, ilişkilerin genişlemesine ve büyük çaplı başarılı değişimlerin gerçekleşmesine olanak tanır; dolayısıyla sosyal değişim süreci, kendisini mümkün kılan güveni kendiliğinden üretmektedir (Blau, 1968: 454).

Literatürde yer alan çalışmalar, bu kuramsal altyapıyı güçlü bir şekilde desteklemektedir. Sosyal değişim kuramı çerçevesinde yürütülen bir çalışmada, yüksek performanslı iş uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ile bu etkinin hizmet telafisi performansı ile yaşam memnuniyetine dolaylı yansımaları incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre yüksek performanslı iş uygulamaları çalışanların işe adanmışlıklarını artırmaktadır. Artan işe adanmışlık, hem hizmet telafisi performansını hem de yaşam memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. İşe adanmışlık, yüksek performanslı iş uygulamaları ile hizmet telafisi performansı ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır (Mary vd., 2019). Akgündüz vd. (2023) çalışmasında Kaynakların Korunması Kuramı, Yayılma Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı temelinde, iş stresi, mutluluk ve algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkilerini ve işe adanmışlığın bu ilişkilerdeki aracılık rolünü incelemektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre; iş stresi, işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Mutluluk ve algılanan örgütsel destek işe adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir. Son olarak da, işe adanmışlık, iş stresi, mutluluk ve algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkilerde aracılık rolü oynamaktadır.

Sosyal değişim kuramı ile iki alt başlık sonra detaylı incelenecek olan İş Talepleri-Kaynakları kuramı da oldukça yakından ilişkilidir. Çünkü sosyal değişim kuramının öngördüğü sosyal etkileşimler, işyerindeki davranışların bir kaynağı olarak görülmektedir (Emerson, 1976). Sosyal değişim kuramına göre örgütler çeşitli sosyal değişimleri kapsayan alanlardır. Bu değişim astlar ile yöneticiler arasındaysa lider-üye etkileşimi, birey ile çalışma arkadaşları arasındaysa ekip üyeleriyle etkileşim olarak ortaya çıkmaktadır (Settoon vd., 1996). Örgütlerde algılanan örgütsel destek, lider-üye

etkileşimi (LMX) ve ekip üyeleriyle etkileşim (TMX) gibi değişkenlerin göreli etkisi, incelenen örgütün iklimine göre değişkenlik göstermektedir. Settoon vd. (1996), iş grubu liderinin takdir yetkisi bulunduğu durumlarda LMX'in algılanan örgütsel desteğe kıyasla daha baskın olduğunu ortaya koymuştur.

3.4.2. Öz Belirleme Kuramı

Deci ve Ryan (1985)'ın öne sürdüğü öz belirleme kuramı (Self determination theory-SDT)'nın temel referans çerçevesi bireydir. Birey örgüt içerisindeki değer ve normlara göre davranmak yerine kendi inançlarına ve değerlerine uygun hareket ettiğinde bu kuramı ortaya çıkarmış olur. Kuram, çalışanların örgüt içerisinde iyi olmalarını sağlayan faktörleri araştırmaktadır. Bu kuram daha çok çatı bir kuram olarak varlığını sürdürmüş ve bazı alt kuramların gelişmesine büyük katkıda bulunmuştur. Bunlar; bilişsel değerlendirme kuramı, organik bütünleşme kuramı, nedensellik yönelimi kuramı ve temel ihtiyaçlar kuramıdır (Akgündüz, 2021:1-3).

Öz belirleme kuramı dış koşullara odaklanmak yerine iç deneyimlere odaklanarak, motivasyonun kendisinin nasıl anlaşılması gerektiğine dair geleneksel paradigmayı değiştirmektedir. Motivasyonu ölçmeye yönelik çoğu yaklaşım daha çok, bir kişinin daha fazla veya daha az motivasyona sahip olduğunu varsaymaktadır. Bu durumda motivasyon tek boyutlu bir kaynak olarak ele alınmaktadır. Bunun yerine öz belirleme kuramı bir kişinin davranışlarının altında yatan çeşitli itici güçlere veya motivasyonel güçlere dayalı olarak çoklu motivasyon türlerini tanımlamaktadır. Bazı motivasyon türleri, dışsal veya içsel baskılara bağlıdır ve büyük ölçüde bireyin kişisel ihtiyaç ve ilgi alanlarından kopuktur. Bu durumda kişi tamamen işe adanmış değildir; tatmini, yaptığı işin kendisinden değil, sonuçlarından alır ve bu da daha düşük kaliteli bir motivasyona yol açar. Diğer bazı motivasyon türleri ise doğrudan çalışanların ihtiyaçları, değerleri ve ilgi alanlarından beslenir; bu da isteğe bağlı, yüksek kaliteli bir motivasyon yaratır. Bu durumda çalışanlar iş görevlerini iyi yapmaya kendilerini adamışlardır ve bu yatırım ve çabadan daha fazla tatmin, canlılık ve iyilik hali elde ederler. Motivasyon kalitesinin bu yelpazesi, çalışan bağlılığından başlayarak iyilik hali, işe adanmışlık, performans ve örgütsel vatandaşlık gibi sonuçlara kadar önemli çıktıları öngörmektedir (Rigby ve Ryan, 2018: 136).

Öz belirleme kuramı, motivasyon kalitesini geliştirmek için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Kuram, yüksek kaliteli motivasyonun temelinde yatan üç temel psikolojik ihtiyacın bulunduğunu savunmakta ve bu ihtiyaçların tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde geçerli olduğunu öngörmektedir. Bu ihtiyaçlar karşılandığında, çalışanlar hem en yüksek kalitede çaba gösterir hem de en yüksek düzeyde iyi oluş sergiler (Ryan, Bernstein ve Brown, 2010). Aslında, çalışanların en çok güçlendirildiği ve işe en çok adandığı anlar, aynı zamanda işlerinden en fazla memnuniyet ve iyilik hali yaşadıkları anlardır. Bu ihtiyaçlardan ilki; ***otonomi (autonomy)'***dir. Otonomi, kişinin kendi eylemlerine dair bir seçim hissi ve içten onaylama duygusuna sahip olma gereksinimidir. İnsanlar, yaptıkları iş üzerinde bir "sahiplik" ve gönüllülük duygusu hissetmek isterler. Yabancılaşmış ya da "tükenmiş" olmaktan çok uzakta olan otonom çalışanlar, işleri iyi yapmaya büyük değer verirler. Yöneticiler ve işin tasarımı, günlük görevlerin anlamlı ve önemli hissettirilmesine yardımcı olarak bu otonomi ihtiyacını destekleyebilmektedir. Bir diğer ihtiyaç; ***yeterlik (competence)'***tir. Yeterlik, kendimizi etkili, başarılı ve gelişmekte hissetme yönündeki temel ihtiyacımızdır. Kurumlar içinde bu ihtiyaç sürekli olarak kendini göstermektedir. İnsanlar, günlük görevlerinde başarılı olmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara, becerilere ve uzmanlığa sahip olduklarını; aynı zamanda yeteneklerini yönetilebilir yollarla zorlayarak kariyer hedeflerine doğru ilerleyebildiklerini hissetmek isterler. Çalışanları derinlemesine işe adamak için, sadece mevcut iş akışlarını iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlamak yeterli değildir, aynı zamanda yeni sorumluluklar ve zorluklar içeren, gelişimi öngörebildikleri bir yol haritası da çizmelidirler. Son ihtiyaç ise; ***ilişkilenme (relatedness)***'dir. İlişkilenme, başkalarına ait olma ve onlar için "önemli" hissetme yönündeki temel ihtiyaçtır. Bireyler anlamlı şekillerde bağlantı kurmaya, desteklenmiş hissetmeye ve başkalarının da onların desteğine ihtiyaç duyduğunu ve buna değer verdiğini hissetmeye ihtiyaç duymaktadır. Bunun tersinde, çevresindekiler tarafından dışlanmış veya önemsiz hissederse, bu ilişkilenme ihtiyaçları karşılanmamış olur. İş yerinde, çalışanlar saygı gördüklerinde, değer verildiklerinde ve şirketin her düzeyinde kendilerini dahil hissedebildiklerinde bu ihtiyaçları karşılanmaktadır (Rigby ve Ryan, 2018: 139).

Macey ve Schneider (2008), işe adanmışlığın zıttının "adanmamışlık" mı yoksa "işten kopma" mı olduğu konusunda bir belirsizlik olduğunu belirtmektedir. Öz

belirleme kuramı, otonom düzenlemeyi (işe adanmışlığı), kontrol odaklı motivasyon ve amotivasyondan (geri çekilme/tam bir motivasyonsuzluk hali) ayırmakta; amotivasyonu ise bireyin motivasyon eksikliği yaşadığı ve buna bağlı olarak geri çekilme davranışları sergileyebileceği bir durum olarak ele almaktadır. Bu durumların her biri ayrı ayrı ölçülebilir ve yapılan araştırmalar bu ölçümlerin görevle ilgili davranışlarla farklı şekillerde ilişkili olduğunu göstermiştir (Gagne ve Deci, 2005). Ayrıca bu kurama göre işe adanmışlıkla karşılaştırılabilecek üçüncü bir motivasyon durumu daha vardır: Tepkisel özerklik (reactive autonomy). Koestner ve Losier (1996), bireylerin bazen özerkliklerinin ellerinden alınmasına tepki olarak kontrol kaynağına karşı isyan edebileceklerini göstermiştir. Bu nedenle öz belirleme kuramı, sadece işe adanmışlığı değil, aynı zamanda işe adanmışlığın yokluğunda ortaya çıkabilecek psikolojik durumları ve davranışsal tepkileri de açıklamaya yardımcı olmaktadır (Meyer ve Gagne, 2008: 61).

Kurama göre bireyler yaşamları boyunca otonomi, yeterlik ve ilişkilenme olarak sıralanan üç temel psikolojik ihtiyacı karşılamaya devam etmelidir (Gagne ve Deci, 2005). İnsan yapay zeka iş birliği, çalışanlara iş görevlerini etkili bir şekilde yönetme fırsatı sunarak geniş bir ihtiyaç yelpazesini karşılamalarına olanak tanımaktadır (Bankins vd., 2024). Sonuç olarak, çalışanların işlerine daha fazla odaklanma olasılığı artmaktadır. Bu doğrultuda yapılan bir çalışma insan-yapay zeka iş birliğinin otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyebileceğini ve bunun da onların sonraki iş tutumlarını şekillendirdiğini öne sürmektedir (Wu vd., 2025). İşe adanmışlık ise, çalışan performansının doğrudan bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Schaufeli vd., 2002). Bulgular, insan yapay zeka iş birliğinin çalışanların iş yaşam kalitesinin temel ve gelişimsel ihtiyaçlarını karşılayarak işe adanmışlığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca kişi-iş uyumunun bu ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir (Wu vd., 2025).

3.4.3. Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı

Pozitif örgütsel davranış (Positive Organizational Behavior-POB), Seligman ve Csikszentmihalyi (2000)'nin pozitif psikolojiyi iş yerine taşımaya yönelik yaklaşımı olarak ortaya konmuştur. Luthans (2002b: 59), pozitif örgütsel davranışı şu

şekilde tanımlamaktadır: "Bugünün iş yerinde kullanılabilecek olumlu yönelimli insan kaynakları güçlerinin ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması"dır. Pozitif örgütsel davranış, bireyin öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık özellikleri ile tanımlanan pozitif psikolojik gelişim durumudur. Günümüzde örgütler, çalışanlarının proaktif olmalarını, inisiyatif almalarını, kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu üstlenmelerini ve yüksek performans standartlarına bağlı olmalarını beklemektedir. Bu nedenle, enerjik hisseden, işine adanmış olan ve yaptığı işe kendini kaptıran, yani işine adanmış çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147). Bu noktada, pozitif örgütsel davranış, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırmada yardımcı olabilecek etkili bir araçtır.

Pozitif psikoloji yaklaşımının örgüt ortamına yansıması olarak ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış, çalışanların güçlü yönlerine ve geliştirilebilir olumlu niteliklerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın bir yansıması olarak ortaya çıkan psikolojik sermaye (Psychological Capital-PsyCap), çalışanların örgütsel yaşamda karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarını ve potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlayan, geliştirmeye açık olumlu psikolojik kaynakların bütünüdür (Luthans vd., 2007). Kuroki ve Shirinashihama (2025) psikolojik sermayenin hedef güçlüğü ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi yönetip yönetmediğini araştırmışlardır. PsyCap, bireyin öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık özellikleriyle tanımlanan olumlu bir psikolojik gelişim durumudur. Bu ilişkide, PsyCap'in temel bir yapı olarak hedef zorluğu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini inceleyen bir hipotez öne sürülmüştür. Yapılan literatür taraması sonucunda, hedef zorluğunun işe adanmışlığın üç boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olabileceği bulunmuştur (Bakker ve Demerouti, 2008; Schaufeli vd., 2009; Xanthopoulou vd., 2009b). Buna göre, hedefler zorlayıcı olduğunda, çalışanların enerjisini ve motivasyonunu harekete geçirerek "canlılık" (dinçlik, vigor) düzeyini artırabilmektedir. Zorlayıcı hedefler aynı zamanda çalışana anlamlılık, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma hissi vererek "adanmışlık" (kendini adama, dedication) duygusunu güçlendirmektedir. Ayrıca, zorlayıcı hedefler çalışanların işe tamamen kendini kaptırdığı bir durum olan "yoğunlaşma" (absorption) halini de teşvik edebilmektedir. Ekonomik belirsizlik, ve geçmiş performans gibi diğer faktörler kontrol edildikten sonra, çalışanların hedeflerinin zorluğu ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Ayrıca, PsyCap'in hedef zorluğu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğine dair kanıtlar elde edilmiştir. PsyCap'in geliştirilebilir bir psikolojik kaynak olması dikkate alındığında, yüksek hedefler belirleyen yöneticilerin aynı zamanda çalışanlarının PsyCap düzeyini geliştirmeye yönelik uygulamalara yönelmelerinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan öz-yeterlik, bireyin bir görevi başarıyla yerine getirebileceğine olan inancıdır. Öz-yeterliği yüksek çalışanlar, zorluklar karşısında daha dirençlidir ve işlerine daha çok enerji, çaba ve bağlılıkla yaklaşırlar. Bu durum işe adanmışlık alt boyutlarından olan dinçlik ve adanma boyutlarını güçlendirmektedir. Öz-yeterlik, çalışanın görevlerde daha uzun süre kalmasını ve daha fazla çaba göstermesini sağladığı için işe adanmışlığını artırmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007). Bir diğer alt boyut olan umut, hedeflere ulaşmak için yollar tasarlama ve bu yolları kullanma konusunda kararlılıktır. Umutlu bireyler, karşılaştıkları engelleri aşmak için alternatif stratejiler geliştirebilir ve motivasyonlarını sürdürebilir. Bu da sürdürülebilir adanmışlık yaratmaktadır. Umut düzeyi yüksek bireylerin, daha yüksek düzeyde işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık sergilediği gösterilmiştir (Youssef ve Luthans, 2007). İyimserlik alt boyutu, olumlu sonuçlar bekleme ve başarısızlıkları geçici olarak görme eğilimidir. İyimser çalışanlar, iş yaşamında karşılaştıkları olumsuzlukları kişisel yetersizliklerinden ziyade kontrol dışı koşullara bağlar. Bu da pozitif duygulanımı ve işe olan bağlılığı artırır. İyimser bireylerin, daha yüksek adama ve yoğunlaşma düzeyleri sergilediği bulunmuştur (Xanthopoulou vd., 2009b). Dayanıklılık alt boyutu ise, bireyin stresli durumlar karşısında toparlanabilme ve esneklik gösterebilme kapasitesidir. Zorlayıcı çalışma koşullarına rağmen motivasyonunu kaybetmeyen, yeniden odaklanabilen bireyler daha yüksek düzeyde işe adanmışlık gösterir. Dayanıklılığı yüksek bireyler, işle ilgili tükenmişliğe karşı daha dirençlidir ve işe daha çok bağlılık ve adanmışlık gösterirler (Luthans vd., 2007).

3.4.4. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Kuramı

İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) kuramı (Bakker ve Demerouti, 2014, 2017), işe adanmışlığı açıklamak için en sık kullanılan kuramlardan biridir. Kuram, iş stresini

inceleyen araştırmalar ile iş motivasyonunu inceleyen araştırmaları bir araya getirerek bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Ayrıca iş özellikleri ve kişisel kaynakların birleşiminin çalışanların işe adanmışlığı aracılığıyla iş performansını öngördüğünü öne sürmektedir. Bu görüşe göre, çalışanların yüksek düzeyde zorluklarla karşılaştığında ve bu zorluklarla başa çıkmak için yeterli iş ve kişisel kaynağa sahip olduğunda işe adanmışlık olasılığı en yüksek seviyededir (Bakker ve Sanz-Vergel, 2013; Tadic vd., 2015).

Bu kuram bağlamında işe adanmışlık, çalışma ortamının özelliklerinin iki temel kategoriye ayrılması ve bunların birbiriyle etkileşimi üzerinden açıklanmaktadır. Bunlardan ilki; **iş talepleridir (job demands).** Bu kavram, bir işi yerine getirirken sürekli olarak fiziksel, zihinsel veya duygusal çaba harcanmasını gerektiren ve bu nedenle bireyde belirli fizyolojik veya psikolojik maliyetlere (yorgunluk, stres) yol açan çevresel, sosyal veya örgütsel özellikleri anlatmaktadır. Diğeri **iş kaynakları (job resources)** dır. İşin sadece zorluklarla başa çıkmayı sağlamayan, aynı zamanda kendi başına da motive edici olan fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönleridir (Kulualp, 2024). JD-R modeline göre çalışma ortamında birbiriyle paralel ilerleyen iki süreç vardır. İş talepleri tükenmişliğe giden "sağlığı bozan süreci" (health impairment process) başlatırken; iş kaynakları doğrudan işe adanmışlığa giden "motivasyonel süreci" (motivational process) başlatmaktadır. İş kaynakları, motivasyonel bir potansiyele sahiptir ve çalışanları hem içsel hem de dışsal olarak motive etmektedir. Yeterli iş kaynaklarına sahip olan çalışanlar; işlerine karşı yüksek bir dinçlik (enerji), adanmışlık (işe anlam yükleme ve gurur duyma) ve yoğunlaşma (işe kendini kaptırma) geliştirirler. Böylece iş kaynakları, işe adanmışlığın en temel öncülü (yordayıcısı) konumuna gelmektedir (Braine ve Roodt, 2011). JD-R kuramını destekleyen önemli kanıtlar bulunmaktadır. Özetle, kuram şu temel varsayımlara dayanmaktadır;

- İş kaynakları işe adanmışlık ile pozitif ilişkilidir.
- Meydan okuyucu iş talepleri, iş kaynakları ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirebilir.
- Engelleyici iş talepleri, iş kaynakları ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatabilir.
- İşe adanmışlık, iş performansı ile pozitif ilişkilidir.

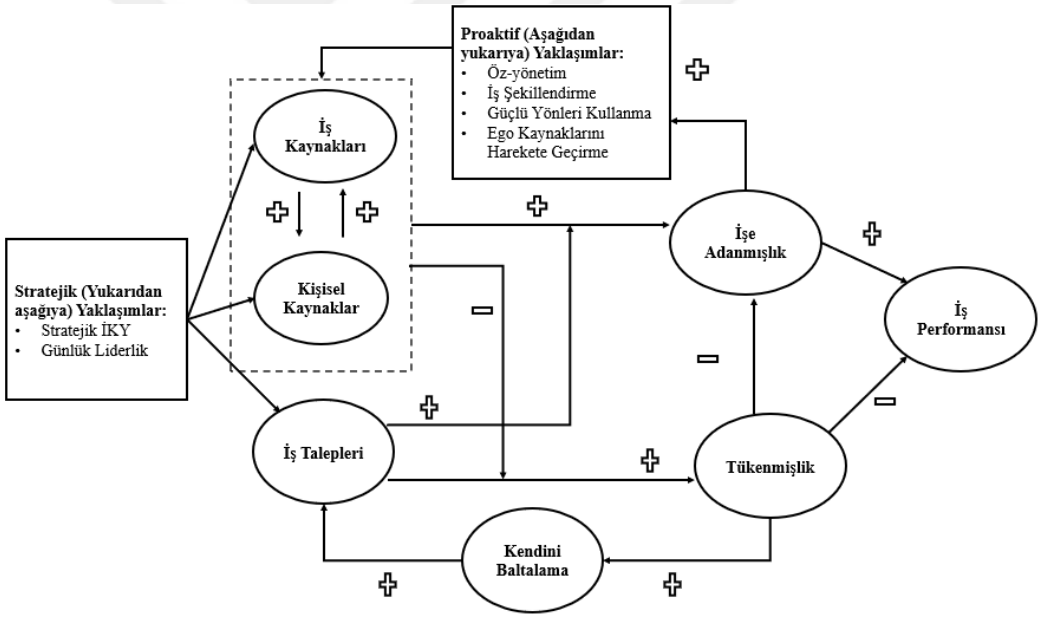
- Çalışanlar, işlerini kendilerine uygun hale getirmek için iş tasarımı (job crafting) kullanarak kendi işe adanmışlık seviyelerini artırabilirler (Demerouti, 2014).

JD-R kuramı özellikle işin özellikleri, çalışan davranışları (örneğin; iş tasarımı, güçlü yönleri kullanma, oyun bazlı iş tasarımı) ve kişisel kaynaklara (örneğin; öz-yeterlik, iyimserlik, özsaygı) odaklanmaktadır (Bakker, 2017). Bununla birlikte, araştırmalar, kalıcı kişilik özelliklerinin de işe adanmışlık düzeylerindeki değişkenliği kısmen açıklayabileceğini göstermektedir. JD-R kuramı, her türlü işi değerlendirmek için kullanılabildiğinden, çalışanların refahını, işe adanmışlığını ve tükenmişliğini tahmin etmek için eski tip kuramlardan daha iyi bir model olarak kabul edilmektedir (De Braine ve Roodt, 2011: 411). Kullanılan eski modeller arasında İş Talepleri Kontrol Modeli (Job Demands Control Model) (Karasek, 1979) ve Çaba Ödül Dengesizliği Modeli (Effort Reward Imbalance Model) (Siegrist, 1996) yer almaktadır. Bu modeller, işe adanmışlığı öngörmede her türlü iş talebini ve iş kaynağını dikkate alan JD-R modeline kıyasla yalnızca sınırlı sayıda iş özelliğini dikkate almıştır (Bakker ve Demerouti, 2007; Van den Broeck vd., 2008).

İş Talepleri-Kaynakları Kuramı'na göre, işe adanmışlık, işin gerektirdiği talepler ile örgüt tarafından sağlanan kaynakların bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Daha spesifik olarak, işe adanmışlık, iş talepleri ve iş kaynaklarının (veya bunların birleşiminin) belirleyici olduğu ve iş/örgüt performansı gibi çıktıların ise bu sürecin sonuçları olarak yer aldığı nedensel bir yapıda aracı bir değişken olarak işlev görmektedir. Bununla birlike JD-R kuramı, çalışanların proaktif davranarak kendi iş ortamlarını kişisel olarak değiştirebileceklerini de kabul etmektedir. Bu proaktif davranışlar "iş tasarımı" (job crafting) olarak adlandırılmakta ve çalışanların işlerinde karşılaştıkları zorlukları artırmaları veya sahip oldukları iş kaynaklarını geliştirmeleri şeklinde ortaya çıkabilmektedir. İş tasarımı yoluyla çalışanlar, kendini iyi hissetme ve iyi performans gösterme döngüsünü başlatabilirler. Aşağıdaki Şekil 8'in üst kısmında yer alan proaktiff yaklaşımlar kutucuğu bu süreci görselleştirmektedir. İşe adanmış çalışanlar, bol miktarda iş kaynağına erişime sahiptir. Adanmışlıklarını sürdürmek için motive olduklarından, proaktif olarak iş tasarımı davranışları sergileyerek kendi iş kaynaklarını harekete geçirirler. Buna karşılık, sık sık yüksek ve olumsuz iş talepleriyle karşılaşan çalışanlar (örneğin, rol belirsizliği, çatışmalar, bürokratik prosedürler gibi "engelleyici talepler" olarak adlandırılan faktörler), tükenmişlik

yaşama eğilimindedir. Bu durum, çalışanların negatif bir kayıp döngüsüne girmesine neden olabilir. Bu kayıp döngüsünde, tükenmişlik etkili işleyişi zayıflatan istenmeyen davranışlara yol açmaktadır. Aşağıdaki Şekil 8'in alt kısımlarında görülen kendini baltalama, tükenmişlik gibi kutucuklar bu durumu açıklamaktadır. JD-R kuramında, kendini baltalama (self-undermining), çalışanların stres, çatışmalar ve yanlış anlamalar yaratması gibi davranışları ifade eder ve bu da halihazırda yüksek olan iş taleplerini daha da artırır. Çalışanların bu olumsuz kayıp döngüsünden çıkabilmesi yalnızca iş kaynaklarının sağlanması veya çalışanların proaktif olarak bu kaynakları harekete geçirmesiyle mümkün olabilmektedir (Bakker vd., 2014: 399; Bakker, 2017: 68).

Şekil 8: İş Talepleri-Kaynakları Modeline Entegre İşe Adanmışlık Yaklaşımları



Kaynak: Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2014.

İş talepleri-kaynakları kuramı ile ilgili literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu anlamda Bakker (2017) işe adanmışlığın stratejik ve proaktif yaklaşımlarını ele almıştır. Bu stratejik yaklaşımlar yukarıdan aşağıya doğru nitelendirilir ve bu yaklaşımı benimseyen kuruluşlar çalışanları için stratejik insan kaynakları yönetimi sistemlerini uygulayabilirler. Örgütler işe en uygun adayları seçerek ve kurum kültürüne uyum sağlayan çalışanları istihdam ederek işe

adanmışlıklarını arttırabilirler. Bu noktada işe adanmışlık, insan kaynakları yönetimi politikaları, uygulamaları ve prosedürlerinden oluşan bütünleşik bir sistemin içine entegre edilmelidir. Ele alınan proaktif yaklaşımlar ise aşağıdan yukarıya doğrudur ve kuruluşlar çalışanlarının proaktif olarak kaynakları kendilerinin harekete geçirmesini kolaylaştırabilirler. Buradaki sistemler ise; öz-yönetim, iş hazırlığı, güçlü yönlerin kullanımı ve ego kaynaklarının harekete geçirilmesidir. Bu tekniklerin uygulanması da işe adanmışlığın ve performansın arttırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu teknikleri özetleyen Tablo 7 aşağıdaki gibidir.

Tablo 7: İşe Adanmışlığı Artırmak için Aşağıdan Yukarıya Stratejilere Örnekler

Strateji	Açıklama	Örnekler
Öz-yönetim	Çalışanlar, kendi davranışlarını yönetmek için kişisel standartlar belirler, performanslarını bu standartlara göre değerlendirir ve kendi öz değerlendirmelerine dayalı olarak sonuçları kendileri uygularlar. Öz yönetim stratejileri; öz gözlem, kişisel hedef belirleme, kendini yönlendirme, öz ödüllendirme ve öz cezalandırma süreçlerinden oluşur.	• İş gününde tamamlamak istediğiniz belirli hedefler koymak • İşle ilgili hedeflere ulaştıktan sonra kendinizi ödüllendirmek
İş Şekillendirme	Çalışanlar, iş görevlerini, iş ilişkilerini (meslektaşlar, müşteriler, tedarikçiler ile) veya işlerinin anlamını değiştirirler. İş şekillendirme, çalışanların kendi iş talepleri ve kaynakları üzerinde yaptığı, kişisel (iş) hedeflerine ulaşmalarını ve bunları optimize etmelerini sağlayan kendiliğinden başlatılan değişiklikleri ifade eder.	• Geri bildirim istemek, işte yeni ve heyecan verici bir projeye başlamak • Ağır iş yükünü azaltmak için bazı görevleri meslektaşlarla paylaşmak, yeni bir eğitim sürecine başlamak
Güçlü Yönleri Kullanma	Çalışanlar, zayıf yönleri yerine doğuştan gelen yeteneklerini veya güçlü yanlarını kullanır. Güçlü yönler, değerli sonuçlara ulaşma sürecinde optimal işlevsellik ve performansı	• Şikayet eden bir müşteriyle başa çıkmak için sosyal beceri gücünü kullanmak

	sağlayan doğal bir davranış, düşünme veya hissetme kapasitesidir.	• İki meslektaş arasındaki bir çatışmayı çözmek için nezaket gücünü kullanmak
Ego Kaynaklarını Harekete Geçirme	Çalışanlar, kendi değişken enerjik, duygusal ve bilişsel kaynaklarını (yani "ego kaynaklarını") bilinçli bir şekilde harekete geçirerek kendi iyi oluşlarını ve performanslarını artırırlar. Ego kaynaklarını harekete geçirmek, özellikle fiziksel ve psikolojik durumunu iyileştirmeyi amaçlayan bir proaktif davranış biçimidir.	• Coşkulu meslektaşlarla konuşmak, bir müzeyi ziyaret etmek • Erken uyumak, meditasyon yapmak veya parkta yürüyüş yapmak

Kaynak: Bakker, 2017, s. 70.

Habib vd. (2025), oyunlaştırmanın İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bağlamında çalışan dayanıklılığı ve işe adanmışlık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, öz-belirleme kuramı (Self-Determination Theory - SDT) ve iş talepleri-kaynakları (JD-R) modeli çerçevesinde, oyunlaştırılmış İK uygulamalarının çalışanların motivasyonel ve psikolojik süreçleri üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, oyunlaştırılmış İK uygulamalarının çalışan dayanıklılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu uygulamaların, çalışanların zorluklarla başa çıkma kapasitelerini ve psikolojik esnekliklerini artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca oyunlaştırmanın, çalışanların işe adanmışlık artırdığı; çalışanların işlerine yönelik ilgilerini ve motivasyonlarını güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışan dayanıklılığının, oyunlaştırma ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği ortaya konmuştur.

De Braine ve Roodt (2011) çalışmalarında İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modelinin, çalışanların işe adanmışlıkları ve iş temelli kimlikleri üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı analizlerle değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre JD-R modeli, işe adanmışlıktan ziyade iş temelli kimliği açıklamada daha yüksek bir varyans ortaya koymuştur. İş kaynakları, hem işe adanmışlık hem de iş temelli kimlik üzerinde en güçlü yordayıcı değişken olarak belirlenmiştir. Buna karşılık iş taleplerinin, her iki değişkenle de daha zayıf düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bulgular çalışanların olumlu psikolojik sonuçlarının daha çok sahip oldukları

kaynaklar tarafından şekillendiğini ve kaynakların artırılmasının hem işe adanmışlık hem de kimlik gelişimi açısından kiritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Basım vd. (2021) çalışmalarında işe adanmışlık ile bireysel kaynaklar, işi biçimlendirme ilişkisinde başa çıkmanın aracı rolünü araştırmışlardır. Bu noktada iş talepleri-kaynakları modelinde vurgulanan bireysel kaynaklar ile modelde görece daha az ele alınan başa çıkma davranışı birlikte değerlendirilerek bu değişkenin önemi ortaya konulmuştur. Bireyin sahip olduğu başa çıkma davranışı üzerindeki algısı ve yapabilirliği büyük ölçüde bireyin sahip olduğu bireysel kaynaklarına ve temel benlik değerlendirmesine dayanmaktadır (Kammeyer-Mueller vd., 2009). Araştırma bulgularına göre olumlu benlik değerlendirmesinin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde başa çıkma davranışı ve işi biçimlendirme değişkenlerinin anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

3.5. İŞE ADANMIŞLIĞIN NEDENLERİ

İşe adanmışlığı etkileyen ve ona zemin hazırlayan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kişiye ve örgüte bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Genel itibariyle işe adanmışlığı etkileyen faktörler; liderlik tarzı, işin anlamlılığı, algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye, güven vb. olarak sıralanabilir. Literatür incelendiğinde, bu nedenlerin birbirinden bağımsız değil, aksine birbirini tamamlayan bir yapı sergilediği görülmektedir.

Liderlik kuramları açısından işe adanmışlık kavramı pek çok çalışmaya konu olmuştur (Blomme, 2012). Özellikle dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik arasındaki fark dikkat çekicidir. Etkileşimsel liderlikte odak noktası, takipçileri kurallara tabi kılarak, dışsal ödüller sunarak, sonuçları yakından izleyerek ve çalışan davranışları örgüt hedefleriyle uyumlu olduğunda ödüller vererek etkilemektir. Takipçiler, iş birliği yeterli faydayı sağladığında liderleri takip etme eğilimindedir. Takipçiler açısından önemli olan yalnızca bu faydalardan yararlanmak değil, aynı zamanda liderin bu faydaları dağıtırken adil olarak algılanmasıdır (Cropanzano, 1993; Cropanzano ve Greenberg, 1997; Colquitt, 2001; Folger ve Cropanzano, 2001). Dolayısıyla, iş ortamında etkili bir etkileşimsel liderlik, psikolojik kredi kazanmaya ve çalışanlar tarafından algılanan maliyet-fayda dengesi arasında adil bir denge kurmaya odaklanır.

Eğer bu iş ile ilgili kaynaklar liderler ve takipçiler arasındaki alışveriş sürecinde sağlanmazsa, çalışanlar bunu adaletsiz ve engelleyici olarak değerlendirebilir. Bu da yalnızca hedeflere ulaşmalarını değil, aynı zamanda kişisel gelişim ve öğrenmelerini de engelleyebilir. Düşük etkileşimsel liderlik düzeyleri, düşük işe adanmışlık düzeyleri ile ilişkilidir. Etkileşimci liderlik ile karşılaştırıldığında, dönüşümcü liderlik maliyetler ve faydalar arasındaki dengeye değil, daha çok değişimin başlatılması ve yönetilmesine odaklanmaktadır. Dönüşümsel liderlik, liderlerin takipçilerini örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya istekli hale getirecek ve onların örgütün misyonu ve vizyonuyla özdeşleşmelerini sağlayacak şekilde zorlama ve ilham verme yeteneğini vurgulamaktadır. Dönüşümsel liderliğin bu unsuru, çalışanlar arasında olumlu bir tutum yaratabilir ve çeşitli örgütsel görevleri tamamlamak için gereken enerjiyi ortaya çıkarabilir. Bu doğrultuda, dönüşümsel liderliğin dört unsuru (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi), çalışanlara işe adanmışlık geliştirmeleri için destek, özgül geri bildirim ve enerji gibi kaynaklara erişim sağlar. Bu işle ilgili kaynaklar, stresli taleplerle başa çıkabilmek ve bu talepleri kişisel ustalık, öğrenme ve gelecekteki kazanımlar yolunda "zorlu ama geliştirici stresörler" olarak görebilmek için önemli bir koşuldur (Crawford vd., 2010).

Etik liderliğin örgütsel güven ve işe adanmışlık üzerindeki etkisi Taşlıyan vd. (2016) tarafından incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre çalışanların etik liderlik algıları olumlu yönde geliştikçe örgütsel güven ve işe adanmışlık davranışları da olumlu yönde değişmektedir. Ayrıca örgütsel güven ile işe adanmışlık arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Taşlıyan vd., 2016). Baytak (2024) ise çalışmasında hizmetkar liderlik davranışının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda hizmetkar liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hizmetkar liderliğin alt boyutlarındaki artışın, işe adanmışlığın alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, liderlik yaklaşımlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin temel olarak çalışanlara sağlanan psikolojik ve yapısal kaynaklar üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. Özellikle dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının adanmışlığı güçlendirdiği, kontrolcü yaklaşımların ise bu süreci zayıflatabildiği anlaşılmaktadır.

Örgütsel düzeyde işe adanmışlığı etkileyen önemli faktörler arasında örgütsel adalet, kariyer gelişimi, örgütsel güven ve iş tasarımı yer almaktadır. Ulusoy ve Özbağ (2024), cam tavan sendromu ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Okon vd. (2025), örgütsel kariyer gelişimi ve işe adanmışlık konusunu ele aldıkları çalışmalarında, kariyer esnekliğinin varlığında örgütsel kariyer gelişiminin işe adanmışlık üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca, prosedürel adaletin sınır koşulu, prosedürel adaleti yüksek olarak algılayan çalışanlar için düşük olanlara kıyasla anlamlı bulunmuştur. Gomes ve Marques (2025), örgütsel adaletin çalışanların işe adanmışlıkları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel adalet sadece işe adanmışlık üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılık, işe adanmışlık için öncül bir değişken olarak tanımlanmıştır. Analizlerde örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstermediği tespit edilmiştir. Mayfield ve O'Donnell (2025), işe adanmışlığı artıran proaktif etkileme taktiklerini incelemişlerdir. İşe adanmışlık ile çoklu proaktif etkileme taktikleri (işbirliği, danışma, ilham verici hitaplar, takas/değişim, bilgilendirme, rasyonel ikna, kişisel hitaplar ve nankörlük vb.) arasında pozitif, işe adanmışlık ile baskı arasında ise negatif bir ilişki olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur. Proaktif etkileme taktikleri, liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını önceden fark edip, onları motive edecek ve işlerine bağlayacak davranışları sistematik olarak göstermeleriyle işe adanmışlığı artırmaktadır. Almadana vd. (2025), işe adanmışlıkta bilgi paylaşım davranışının rolünü incelemişlerdir. Çalışmanın amacı yüksek performanslı çalışma sistemleri ile işe adanmışlıkta güven duygusu arasındaki ilişkilerde bilgi paylaşımı davranışlarının rolünü incelemektir. Çalışma yüksek performanslı çalışma sistemlerinin işe adanmışlık ve bilgi paylaşma davranışları ile pozitif ilişkide olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, çalışma aynı zamanda bilgi paylaşımının yüksek performanslı çalışma sistemine yol açmadığını ve güven duygusunun işe adanmışlığı artırmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ten Brummelhuis vd. (2012), çalışanların işe adanmışlıklarını artırmak amacıyla uygulanan "Yeni Çalışma Biçimleri"nin (New Ways of Working - NWW) etkilerini incelemektedir. Bu çalışma, çalışanların ne zaman ve nerede çalışacaklarını seçmelerine olanak tanıyan, elektronik

iletişimle desteklenen esnek çalışma düzenlemelerinin (NWW) işe adanmışlık ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Ayrıca, iletişim kalitesinin bu ilişkilerde aracılık rolü oynayıp oynamadığı da araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, NWW, çalışanlara iş süreçleri üzerinde daha fazla kontrol ve esnek iletişim imkanı sunarak işe adanmışlığı artırmaktadır. Bununla birlikte, sürekli bağlantıda olma durumu, işin hiç bitmediği algısını yaratabilmekte ve bu durum tükenmişlik düzeylerini artırabilmektedir. Ayrcıa iletişim kalitesinin, NWW ile işe adanmışlık ve tükenmişlik arasındaki ilişkide önemli bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu çalışmalardan da görüleceği üzere, örgütsel düzeyde işe adanmışlığın en güçlü belirleyicisinin çalışanlara sunulan yapısal kaynaklar, adalet algısı ve çalışma düzenlemeleri olduğu görülmektedir. Ancak bu faktörlerin etkisinin, iletişim kalitesi ve algısal süreçler tarafından şekillendiği de dikkat çekmektedir.

Bireysel düzeyde işe adanmışlığı etkileyen temel değişkenler arasında psikolojik sermaye, öz-yeterlik, kişilik özellikleri ve iş tasarımı yer almaktadır. Tran Huy ve Dinh (2022), çalışanların eğitim algılarının işe adanmışlık üzerindeki etkilerini ve bu etkileşimde örgütsel temelli özsaygı ile öz-yeterliğin aracılık rolünü incelemektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, algılanan eğitim faydaları ve eğitimin transferi, işe adanmışlığı anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütsel temelli özsaygı, algılanan eğitim faydasının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynamaktadır. AlShamsi vd. (2025), COVID-19 pandemisinin çalışanların iş düzenlerini nasıl etkilediğini ve bu süreçte çalışanların işe adanmışlıklarını artıran psikolojik ve kurumsal faktörleri incelemektedir. Araştırma, çalışanların merak düzeyinin, onların proaktif kişilik özellikleri aracılığıyla işe adanmışlıklarını nasıl etkilediğini ve bu ilişkide örgüt kültürünün nasıl bir rol oynadığını analiz etmektedir. Örgüt kültürü ise merak ve proaktif kişilik arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir faktör olarak etkilemektedir. Bu çalışma, özellikle kriz dönemlerinde işe adanmışlığı artırmak için bireysel özellikler ve örgütsel faktörlerin nasıl birlikte ele alınabileceğine dair önemli içgörüler sunmaktadır. Yılmaz (2024) işte kendini geliştirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide kişi iş uyumunun rolünü araştırmıştır. Çalışmanın sonucuna göre işte kendini geliştiren kişilerin işe adanmışlıklarında kişi iş uyumunun etkisi olduğu görülmektedir. Yine benzer şekilde Günel ve İrge (2024) birey örgüt uyumunun işe adanmışlığa ve performansa olan

etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre birey örgüt uyumunun işe adanmışlık ve dolayısı ile iş performansı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Zhan ve Xie (2025)'nin çalışmalarının amacı işyeri dijitalleşmesinin kamu çalışanlarının işe adanmışlıklarını nasıl etkilediğini incelemektir. Bu noktada tehdit ve meydan okuma gibi farklı değerlendirmeler ve dijital okuryazarlık gibi bireysel bir özelliğin düzenleyici rolü de araştırılmaktadır. Sonuçlar iş yerinde dijitalleşmenin sırasıyla zorluk ve tehdit değerlendirmeleri yoluyla çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde hem yararlı hem de zararlı etkiler yaratabileceğini göstermiştir. Cotič vd. (2025), iş tasarımının temel özelliklerinin çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu çalışma, Hackman ve Oldham (1976)'ın İş Özellikleri Modeli'ne (Job Characteristics Model) dayanmaktadır ve beş temel iş özelliğinin (özerklik, geri bildirim, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görev önemi) işe adanmışlık üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir. Çalışma, farklı kültürel bağlamlarda bu özelliklerin etkilerini karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. İşe adanmışlık bu beş temel iş özelliği tarafından etkilenmektedir. Ancak, bu etkiler bağlama göre farklılık göstermektedir. Örneğin, Slovenya'da çalışanların işe adanmışlıkları, beceri çeşitliliği ve geri bildirim gibi yapısal özelliklerden etkilenirken, Malezya'da görev bütünlüğü ve özerklik daha belirleyici faktörlerdir. Sonuç olarak, bireysel düzeyde işe adanmışlığın temel belirleyicilerinin çalışanların psikolojik kaynakları ve işin tasarım özellikleri olduğu görülmektedir. Özellikle bireyin sahip olduğu psikolojik kapasite ile işin sunduğu yapısal fırsatların etkileşimi, adanmışlık düzeylerini belirleyen kritik bir mekanizma oluşturmaktadır.

Genel olarak literatüre bakıldığında, işe adanmışlığın çok düzeyli bir yapı olduğu ve yalnızca bireysel bir motivasyon durumu olarak açıklanamayacağı görülmektedir. Liderlik davranışları, örgütsel yapı ve bireysel psikolojik kaynaklar birbirleriyle etkileşim içinde çalışarak işe adanmışlığın oluşumunu şekillendirmektedir. Özellikle kaynak sağlayıcı liderlik tarzları ve adalet temelli örgütsel uygulamalar, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırırken; bireysel psikolojik kapasitenin bu etkileri güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Buna karşılık, kaynakların yetersiz olduğu ve kontrolün yüksek olduğu örgütsel ortamlarda işe adanmışlık düzeylerinin zayıfladığı görülmektedir. Bu nedenle işe adanmışlık, birey-

örgüt etkileşimi çerçevesinde ele alınması gereken dinamik ve çok katmanlı bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

3.6. İŞE ADANMIŞLIĞIN SONUÇLARI

İşe adanmışlık alanında yapılan çalışmaların sayısındaki artış, bu kavramın örgütler açısından doğurduğu olumlu sonuçlardan kaynaklanmaktadır. İşe adanmışlık ile çeşitli iş çıktıları arasında doğrudan ve dolaylı ilişkiler bulunduğu görülmektedir.

Literatürde işe adanmışlığın özellikle işten ayrılma üzerindeki etkileri sıklıkla incelenmiştir. Mohaimen vd. (2025) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yetenekli çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İşe adanmışlık aracı değişken olarak; öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık ise düzenleyici değişkenler olarak ele alınmıştır. Bulgular, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe adanmışlıkla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının işe adanmışlığı artırdığı ve bunun da işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak, öz-yeterlik, işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi azaltmazken, örgütsel bağlılık bu ilişki üzerinde belirgin bir düzenleyici rolü üstlenmiştir. Benzer şekilde Poku vd. (2025), çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde işe adanmışlığın etkilerini incelemiş ve bu etkileşimde dayanıklılığın (resilience) aracılık eden bir değişken olduğunu bulmuşlardır. Buna göre, çalışanlar arasında işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık düzeyleri yüksek olmasına rağmen, dayanıklılık düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Dayanıklılığın işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü bir ilişkisi vardır ve çalışanlar arasında işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı düzeyde negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkide dayanıklılık aracılık rolü oynamıştır.

İşe adanmışlığın performans, kimlik ve örgütsel tutumlarla ilişkisi de literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Aktaş ve Akdemir (2019), örgütsel özdeşleşme ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin performans algısı üzerindeki etkisini incelemiş ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Gutierrez vd. (2025), işe adanmışlık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgüt içindeki kimlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sosyal kimlik kuramı temel alınarak kimliğin

örgütler içinde bir kaynak olarak değerlendirilebileceği ve işe adanmışlık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabileceği öne sürülmüştür. Çalışmanın sonucuna göre örgütsel kimlik yerine grup kimliğinin her iki çalışmada da anlamlı bir aracı olduğu ifade edilmiştir. Sonuçlar ayrıca, örgütsel kimliğin önemli olduğunu ancak grup kimliğinden bağımsız olarak tek başına etkili olmadığını ortaya koymuştur. Sadece örgütsel kimliğin teşvik edilmesi, işe adanmışlık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde sınırlı bir etkiye sahiptir.

İşe adanmışlığın örgütsel ve bağlamsal faktörlerle ilişkisi de çeşitli çalışmalarla ele alınmıştır. Hakanen vd. (2019), demografik özellikler ile iş ve organizasyonla ilgili faktörler arasında işe adanmışlık düzeylerindeki farklılıkları ve bu faktörlerin iş bağlılığı üzerindeki göreceli önemini incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre farklı demografik ve iş ile ilgili gruplar arasında işe adanmışlık düzeylerinde birkaç önemli fark gözlemlenmiştir. Meslek grubu (%68) ve sektör (%17) faktörleri, işe adanmışlığa en fazla katkıda bulunan faktörlerdir. Çalışmanın çıktıları göz önüne alındığında özellikle daha az eğitimli çalışanlar, geçici sözleşmeli olanlar ve belirli mesleklerde çalışanlar arasında işe adanmışlığı artırmaya odaklanmak önem arz etmektedir. Moisoglou vd. (2025), çalışma ortamlarının "sessiz istifa" (quiet quitting) ve işe adanmışlık üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada hemşirelerin çalışma ortamlarının zayıf olduğu, sessiz istifa düzeylerinin yüksek ve işe adanmışlık düzeylerinin orta seviyede olduğu bulunmuştur. Hemşire yöneticilerinin liderlik ve destek becerileri, hemşire-hekim ilişkilerinin kalitesi ve bakım kalitesi temelleri, hemşirelerin işe adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkilemiştir. Benzer şekilde Mori vd. (2024), yaşlı bireylerin genç meslektaşlarına kıyasla daha yüksek düzeyde işe adanmışlık sergilediklerini bulmuşlardır. Yaşlı çalışanların artan duygu düzenleme becerileri, işe adanmışlıklarının artmasına yol açmaktadır. Emeklilik sonrası çalışma durumu ile ilgili ortaya çıkan sonuca göre, işe adanmışlık çalışanların emeklilik yaşının ötesinde çalışmaya devam etmeleriyle ilişkilidir.

İşe adanmışlığın örgütsel çıktılar üzerindeki önemini vurgulayan raporlar da literatürde yer almaktadır. People Element (2022) raporuna göre, (https://peopleelement.com/solutions/employee-engagement-survey/) işe adanmışlık oranını %70 veya üzerine çıkaran örgütler, iş yerlerinin tamamen dönüştüğünü ve buna

bağlı olarak büyüme ve karlarında iyileşmeler olduğunu görmüştür. Ayrıca yüksek düzeyde işe adanmışlığın çalışan iyi olma hali (well-being) ile karşılıklı ilişkili olduğu; devamsızlıkta %81, iyi olma halinde %66 oranında iyileşme sağladığı belirtilmektedir. Bu bulgular, işe adanmışlığın yalnızca iş performansı değil, bireyin genel yaşam kalitesi üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Gallup ve Workhuman (2024) tarafından yapılan araştırmada, takdir edilme ile işten ayrılma arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre stratejik takdir alan çalışanların, örgütlerinin kültürlerine daha bağlı oldukları ve işe adanmışlıklarının da daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Stratejik takdirin; çalışanların takdir beklentilerini karşılama, otantik, kişiselleştirilmiş, eşitlikçi, kurum kültürüne yerleşik olma gibi temel ilkeler üzerine kurulu olduğu ifade edilmektedir (Yi, 2024).

İşe adanmışlığın karanlık yüzünü inceleyen çalışmalar, bu kavramın etkilerinin belirli bir noktadan sonra negatife dönebildiğini ortaya koymaktadır. Restoran çalışanları üzerinde yapılan "Dark Side of Work Engagement: Curvilinear Effects on Service Recovery" başlıklı çalışmada, işe adanmışlığın hizmet telafisi performansı üzerinde doğrusal olmayan ters U şeklinde bir etki gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, işe adanmışlık belirli bir seviyeye kadar arttıkça hizmet telafisi performansı da artmakta, ancak bu seviyenin ötesinde işe adanmışlığın daha da artması, performansta düşüşe yol açmıştır. Aşırı düzeyde işe adanmışlık, çalışanların tükenmişlik yaşamasına, esnekliklerinin azalmasına ve müşteri şikayetlerine karşı daha az duyarlı olmalarına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, yüsek iş özerkliği ve meydan okuma stresörlerinin bu olumsuz etkileri hafifleten dengeleyici bir rol oynadığı ve performanstaki olumsuz etkiyi azaltabildiği ifade edilmektedir (K.P. vd., 2025).

Karanlık yüzün günlük yaşama en büyük yansımalarından biri iş-yaşam dengesinin kaybolmasıdır. Çalışanlar işleriyle o kadar iç içe olup kendilerini işe kaptırırlar ki eve iş götürebilir ve sıklıkla fazla mesai yapabilirler. Sosyal ilişkilerini unutan aşırı adanmış çalışanlar; eşleri ve çocuklarıyla yeterince ilgilenmeyebilir, arkadaşlarıyla vakit geçirmeyi ihmal edebilirler. Bu dengesizliğin sonucunda aile içinde boşanmalara, ayrılmalara ve huzursuzluklara varan ciddi çatışmalar yaşanabilmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015).

Genel olarak literatür değerlendirildiğinde, işe adanmışlığın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok yönlü sonuçlar doğuran bir kavram olduğu görülmektedir. Bulgular, işe adanmışlığın özellikle iş performansı, çalışan iyi oluşu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu etkilerin her zaman doğrusal olmadığı, belirli koşullar altında aşırı işe adanmışlığın tükenmişlik ve performans kaybına yol açabileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca demografik özellikler, örgütsel uygulamalar, liderlik davranışları ve iş tasarımı gibi değişkenlerin bu ilişkileri şekillendirdiği görülmektedir. Bu bağlamda işe adanmışlık, yalnızca artılması gereken bir örgütsel çıktı değil, aynı zamanda dengeli şekilde yönetilmesi gereken dinamik bir psikolojik durum olarak değerlendirilmektedir.

3.7. İŞE ADANMIŞLIK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi oldukça geniştir. Özellikle lider ile astları arasındaki ilişki bu etkiyi önemli ölçüde belirlemektedir. Lider-üye etkileşimi (LÜE) liderlerin neden astları arasında ayrım yaptığını, neden iç grup (in-group) ve dış grup (out-group) oluşturduklarını açıklamaya çalışan bir kuramdır. Bu kuram, verimliliği artırmak için gerekli zaman ve kaynakların sınırlı olduğu varsayımına dayanır (Dansereau vd., 1975). Lider üye etkileşimi üzerine yapılan araştırmalar, iç grup üyelerinin işlerinde daha yüksek nesnel performans sergilediklerini, daha yüksek düzeyde işe bağlılık, iş doyumu, işe adanmışlık ve güçlenme hissettiklerini ve şirketten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Gerstner ve Day, 1997; Schriesheim vd., 1999). Lider üye etkileşimi, dönüşümsel liderliğe benzer görünse de, aralarındaki fark LÜE kuramının lider ve takipçinin hedeflerinin nasıl birleştirildiğini açıklamasıdır (Krishnan, 2004). Bu açıdan bakıldığında, LÜE, takipçi odaklı yaklaşıma katkı sağlamakadır. Bu yaklaşım, takipçilerin özelliklerinin liderler tarafından kabul edilip iç gruba dahil edilmesinde nelerin belirleyici olduğunu ve bunun sosyal kimlik gelişimine nasıl yardımcı olduğunu açıklamaktadır. Bu boyutların güçlü bir şekilde varlığı, yüksek kaliteli LÜE düzeyleriyle sonuçlanacaktır. Yüksek LÜE düzeylerinde üyeler sosyal destek, geri

bildirim ve işle ilgili kaynaklar elde ederler ve bu da yüksek düzeyde işe adanmışlık ile sonuçlanır (Blomme, 2015).

Sosyal değişim kuramı açısından bakıldığında, LÜE, lider ile belirli bir ast arasındaki ikili değişim ilişkisinin kalitesini ifade eder. LÜE ilişkileri, her bir tarafın diğeri için değerli bir şeyi adil olarak değerlendirdikleri bir değişim ilişkisi çerçevesinde sunduğu tutumları ve davranışları şekillendirir (Graen ve Scandura, 1987). Değiş tokuş edilen maddi ve manevi unsurların algılanan değeri ne kadar yüksekse, LÜE ilişkisinin kalitesi de o kadar yüksek olur. Yüksek kaliteli LÜE yaşayan çalışan, bunu rol dışı davranışlarla (örneğin; gönüllü çaba, ekstra sorumluluk alma) karşılık olarak gösterir. Lider ise bu çalışanı özel görevler ve ödüllerle ödüllendirerek, bilgi paylaşarak ve desteğini göstererek karşılık verir (Wayne vd., 1997). JD-R (İş Talepleri-Kaynaklar) kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, doğrudan yönetici, çalışanına iş taleplerini karşılamasına yardımcı olacak ve kişisel gelişimini teşvik edecek iş kaynakları sağlayan bir konumdadır (Ancarani, 2018: 8). Bu açıdan bakıldığında LÜE bir iş kaynağıdır. Yüksek kaliteli LÜE, çalışanın kendini değerli ve desteklenmiş hissetmesini sağlar. Bu destek ve güven ortamı, psikolojik kaynakları artırarak çalışanın motivasyonunu ve işe adanmışlığını güçlendirir (Breevaart, 2015).

İşe adanmışlık, diğer pozitif örgütsel davranışlar gibi, LÜE'den kaynaklanan bir tür rol dışı davranış olarak değerlendirilebilir. Yüksek kaliteli LÜE ilişkileri, astlara daha fazla lider zamanı, bilgi ve duygusal destek sağlar (Sparrowe ve Liden, 1997). Bu tür ilişkiler, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağlar (Halbesleben, 2010). Psikolojik güvenlik, yani risk almanın güvenli olduğuna dair inanç, çalışanların işe adanmışlığını teşvik edebilir; çünkü bu güven ortamı, enerjinin tükenmesini engelleyerek işe canlılıkla bağlanmalarını destekler (Agarwal vd., 2012).

Bu kuramsal çerçeve, ampirik çalışmalar tarafından da desteklenmektedir. Lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişkiyi inceleyen birçok araştırma, yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin çalışanların canlılık, adanmışlık ve yoğunlaşma düzeylerini artırdığını ortaya koymuştur (Breevaart vd., 2015; Christian vd., 2011). Özellikle liderlerden alınan sosyal destek, geri bildirim ve kaynakların, çalışanların işe yönelik psikolojik yatırımlarını güçlendirdiği ve bu durumun işe adanmışlığı artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca bazı çalışmalarda LÜE'nin işe adanmışlık

üzerindeki etkisinin dolaylı yollarla gerçekleştiği ve bu ilişkide psikolojik güçlenme, örgütsel destek ve güven gibi değişkenlerin aracılık rolü üstlendiği de ifade edilmektedir. Bu bulgular, lider-üye etkileşiminin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda dolaylı mekanizmalar aracılığıyla da işe adanmışlığı etkilediğini göstermektedir.

Tüm bu kuramsal ve ampirik bulgular birlikte değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin çok boyutlu ve çok düzeyli bir yapı sergilediği görülmektedir. LÜE, bir yandan sosyal değişim süreci aracılığıyla karşılıklılık ve güven ilişkisini güçlendirirken, diğer yandan iş talepleri-kaynakları çerçevesinde çalışanlara önemli bir iş kaynağı sunmaktadır. Bu çift yönlü etki, çalışanların hem motivasyonel hem de psikolojik süreçlerini destekleyerek işe adanmışlık düzeylerini artırmaktadır. Bu bağlamda, lider-üye etkileşiminin çalışan davranışlarını anlamada yalnızca bağımsız bir değişken olarak değil, aynı zamanda farklı bireysel ve örgütsel faktörlerle etkileşim içinde çalışan bir mekanizma olarak ele alınması gerekmektedir. Bu durum, özellikle bireysel öz düzenleme özellikleri ile sosyal ilişkilerin birlikte incelendiği araştırmalarda lider-üye etkileşiminin kritik bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
EYLEM YÖNELİMLİ VEYA DURUM YÖNELİMLİ ÇALIŞANLARIN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde eylem-durum yöneliminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü ele alınacak olup, araştırmanın amacı ve önemi, ön kabulleri ve sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri, yöntemi, kullanılan ölçekler, gerçekleştirilen analizler ve bulguları sunulacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların bireysel özelliklerinden biri olan eylem-durum yönelimlerinin, örgütsel bağlamda önemli bir değişken olan işe adanmışlık üzerindeki etkisini ve bu etkileşimde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü incelemektir. Bireylerin belirli bir hedef doğrultusunda eyleme geçme, engeller karşısında kararlılığını sürdürebilme ya da belirsizlik karşısında nasıl tepki verdiği gibi psikolojik eğilimleri, iş yaşamındaki performans ve ilişkiler üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu çerçevede, çalışanların eylem ya da durum yönelimli olmalarının, yöneticileriyle kurdukları ilişki kalitesini ve işe olan adanmışlıklarını etkileyebilecek önemli bir bireysel farklılık olduğu değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda araştırmada, eylem-durum yöneliminin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi ile lider-üye etkileşimi aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisi test edilmiştir. Bu yönüyle çalışma, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri bütüncül bir model çerçevesinde ele almayı amaçlamaktadır.

Özellikle Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, eylem-durum yönelimi kavramının örgütsel davranış bağlamında sınırlı sayıda ele alındığı, çoğunlukla psikoloji disiplini çerçevesinde bireysel düzeyde değerlendirildiği görülmektedir (Peker, 2019). Nitekim, eylem-durum yönelimi literatürünün gelişimini ve kavramsal yapısını inceleyen kapsamlı bibliyometrik araştırmasının bulguları da (Erol ve Sürgevil Dalkılıç, 2026), bu kavramın Türkiye literatüründe büyük bir boşluk barındırdığını ve henüz örgütsel davranış disiplinine yeterince entegre edilemediğini

nesnel verilerle kanıtlamaktadır. Bu bağlamda, eylem-durum yönelimi, lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık değişkenlerinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya literatürde rastlanmaması, bu çalışmanın özgün katkısını ortaya koymaktadır. Bu çalışma, eylem-durum yöneliminin yalnızca bireysel bir eğilim olarak değil, aynı zamanda lider-üye etkileşimi gibi sosyal bir değişken aracılığıyla örgütsel sonuçlara nasıl yansıdığını inceleyerek literatüre yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Dolayısıyla, bireysel motivasyonel eğilimler ile sosyal ilişki kalitesi ve iş çıktıları arasındaki bütüncül ilişkinin açıklanmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırma, farklı sektörlerde görev yapan beyaz yakalıların örgütsel yaşantılarına ışık tutmaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulguların, yalnızca akademik alana değil, aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarına, liderlik stratejilerine ve çalışan adanmışlığını artırmaya yönelik politikalara katkı sağlaması beklenmektedir. Özellikle çalışanların eylem yönelimleri gibi bireysel farklılıklarının dikkate alınmasının, lider-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi ve işe adanmışlık düzeyinin artırılması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu yönüyle çalışma, bireysel farklılıkların örgütsel sonuçlar üzerindeki rolünü açıklayan kuramsal çerçeveyi genişletmekte ve uygulamaya dönük önemli çıkarımlar sunmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada katılımcıların çevrim içi anket formunu dürüst, dikkatli ve bilinçli bir şekilde doldurdukları varsayılmıştır. Kullanılan ölçeklerin (Eylem Kontrolü Ölçeği, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, İşe Adanmışlık Ölçeği) Türkçe'ye uyarlanmış sürümlerinin, araştırmanın yürütüldüğü örneklem üzerinde geçerli ve güvenilir ölçümler sağladığı kabul edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan bireylerin mevcut yöneticileriyle aktif bir iş ilişkisi içinde oldukları ve lider-üye etkileşimini değerlendirebilecek yeterli gözleme sahip oldukları varsayılmıştır. Bununla birlikte, çalışma kapsamında yer alan örneklem grubunun, belirli sınırlılıklara rağmen, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve özel sektörde görev yapan benzer nitelikteki beyaz yakalı çalışanları temsil etme potansiyeline sahip olduğu kabul edilmiştir.

Araştırma yalnızca Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarını kapsamakta olup, bu durum elde edilen bulguların farklı bölgeler, sektörler ve çalışan

grupları açısından genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Veri toplama sürecinin, çevrim içi anket tekniğiyle gerçekleştirilmesi, internet erişimi olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan bireylerle sınırlı bir örneklem oluşmasına neden olmuştur. Çalışmada büyük ölçüde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, ayrıca katılımcıların kendi sosyal ve profesyonel ağları aracılığıyla anketi benzer özelliklere sahip bireylere iletmesiyle kartopu örnekleme yönteminden de yararlanılmıştır. Bu durum örneklemin evreni temsil etme gücünü sınırlandırmaktadır (Sekaran ve Bougie, 2016).

Araştırma, katılımcıların kendi algılarına dayalı öz-bildirim verileriyle yürütülmüştür. Bu durum, sosyal beğenirlik eğilimi ve ortak yöntem varyansı (common method bias) gibi yanlılık risklerini beraberinde getirebilmektedir. Ayrıca verilerin tek bir zaman diliminde toplanmış olması nedeniyle çalışma kesitsel bir nitelik taşımakta olup, değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda kesin nedensel çıkarımlar yapmak mümkün değildir (Podsakoff vd., 2003).

Son olarak, araştırmada yapısal eşitlik modeli kapsamında PLS-SEM yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşımın özellikle keşifsel ve tahmine yönelik çalışmalarda avantaj sağlamasına rağmen, kovaryans temelli yapısal eşitlik modellerine kıyasla farklı varsayımlara sahip olması, elde edilen sonuçların yorumlanmasında dikkate alınması gereken bir diğer sınırlılık olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2019).

4.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

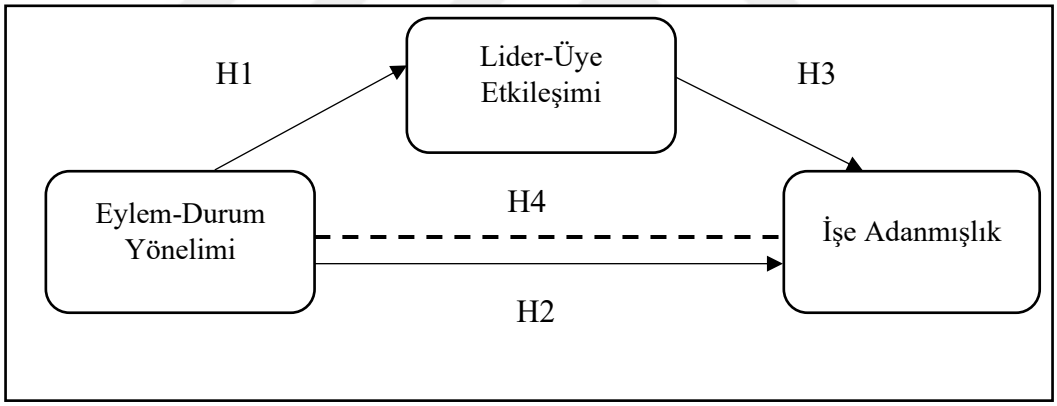
Araştırma modeli kapsamında, eylem-durum yönelimi bağımsız değişken, işe adanmışlık bağımlı değişken ve lider-üye etkileşimi aracı değişken olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda model, eylem ve durum yöneliminin hem doğrudan işe adanmışlık üzerindeki etkisini hem de lider-üye etkileşimi aracılığıyla ortaya çıkan dolaylı etkisini incelemektedir.

Çalışmada eylem yönelimli veya durum yönelimli çalışanların lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın kuramsal modeli, Kuhl (1980)'un Eylem Kontrolü Kuramı, Graen ve Uhl-Bien (1995)'in Lider-Üye Etkileşimi Kuramı ve Schaufeli ve Bakker (2004)'ın İşe Adanmışlık Modeli çerçevesinde oluşturulmuştur.

Kuramsal çerçeveye göre, eylem yönelimli çalışanlar, hedef belirleme, öz denetim ve motivasyon süreçlerinde daha etkin olup, bu durum yöneticileriyle daha yüksek kaliteli ilişkiler kurmalarını ve örgütsel hedeflerle daha güçlü bir özdeşleşme yaşamalarını desteklemektedir. Buna karşılık durum yönelimli çalışanlar, karar verme ve eyleme geçme süreçlerinde kararsızlık veya erteleme eğilimleri gösterebilmekte; bu durum ise hem liderle olan etkileşimlerini hem de işe adanmışlık düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, bireysel yönelimlerin örgütsel sonuçlara etkisinin, liderle kurulan ilişkinin kalitesi aracılığıyla ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma modeli, eylem-durum yönelimi değişkeninin işe adanmışlık üzerindeki etkisini ve bu etkide lider-üye etkileşiminin olası aracı rolünü incelemektedir (bkz. Şekil 9).

Şekil 9: Araştırma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmada aracılık etkisinin incelenmesinin temel nedeni eylem yöneliminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin doğrudan değil, belirli psikolojik ve ilişkisel mekanizmalar aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşebileceği varsayımına dayanmaktadır. Nitekim literatürde eylem yöneliminin bireylerin sonuç değişkenleri üzerindeki etkisinin çoğu zaman aracı değişkenler üzerinden ortaya çıktığı ve bu sürecin farklı mekanizmalarla açıklanabileceği vurgulanmaktadır. Özellikle içsel motivasyonun aracı rolünü ortaya koyan çalışmalar, eylem yönelimli bireylerin daha yüksek motivasyon düzeyleri aracılığıyla daha yüksek düzeyde adanmışlık

sergilediklerini göstermektedir. Bu bulgular, eylem yöneliminin sonuç değişkenleri üzerindeki etkisinin doğrudan değil, dolaylı yollarla gerçekleştiğine işaret etmektedir (Peker, 2024).

Bununla birlikte, eylem yöneliminin etkilerinin yalnızca bireysel süreçlerle sınırlı olmadığı; aynı zamanda sosyal etkileşimler yoluyla da ortaya çıktığı görülmektedir. Sosyal Değişim Kuramı-Social Exchange Theory çerçevesinde, çalışanların liderleriyle kurdukları yüksek kaliteli ilişkilerin karşılıklı güven, destek ve kaynak paylaşımı aracılığıyla olumlu iş tutumlarını güçlendirdiği bilinmektedir. Bu bağlamda, eylem yönelimi yüksek bireylerin proaktif ve girişken özellikleri sayesinde liderleriyle daha güçlü ilişkiler geliştirmeleri ve bu ilişkiler aracılığıyla işe adanmışlık düzeylerinin artması beklenmektedir.

Önceki çalışmalar da bu çok katmanlı etkiyi destekler niteliktedir. Örneğin; birey-yönetici uyumunun çalışan davranışları üzerindeki dolaylı etkilerini ortaya koyan bulgular (Mulier, 2012) ile eylem-durum yönelimi farklılıklarının sosyal ilişkiler ve çatışma süreçleri üzerindeki etkilerini gösteren çalışmalar (Schillinger, 2022), bireysel öz düzenleme tarzlarının sosyal etkileşimler üzerinden örgütsel sonuçlara yansıdığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, eylem yöneliminin yalnızca uzun vadeli tutumları değil, aynı zamanda günlük düzeyde işe adanmışlık süreçlerini de etkilediğini gösteren bulgular (Peker, 2019), bu değişkenin dinamik ve çok boyutlu bir etki alanına sahip olduğunu göstermektedir.

Bu bütüncül değerlendirme doğrultusunda, eylem yöneliminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan bir etkiyle açıklanmasının yetersiz kalacağı; söz konusu etkinin, lider-üye etkileşimi gibi mekanizmalar aracılığıyla daha anlamlı ve açıklayıcı bir biçimde ortaya konulabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, araştırma modelinde lider-üye etkileşimi değişkeninin aracı bir mekanizma olarak konumlandırılması, hem kuramsal temellendirmeyi güçlendirmekte hem de modelin açıklayıcılığını artırmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan ana ve alt hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

H1: Eylem-durum yönelimi, lider-üye etkileşimini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1a: Saplanma/kopma alt boyutu, lider-üye etkileşimini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1b: Tereddüt/başlama alt boyutu, lider-üye etkileşimini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1c: Yılma/kararlılık alt boyutu, lider-üye etkileşimini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: Eylem-durum yönelimi, işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2a: Saplanma/kopma alt boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2b: Tereddüt/başlama alt boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H2c: Yılma/kararlılık alt boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3a: LÜE etki boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3b: LÜE katkı boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3c: LÜE bağlılık boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3d: LÜE mesleki saygı boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: Lider-üye etkileşimi, eylem-durum yöneliminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın evreni ve örneklemi, veri toplama süreci, kullanılan ölçekler ve analizlere ilişkin temel bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve etik süreçlere ilişkin açıklamalara yer verilerek, çalışmanın metodolojik çerçevesi bütüncül bir şekilde ortaya konulmaktadır.

4.4.1. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarında çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma, erişim ve zaman kısıtları nedeniyle evrenin tamamına ulaşmayı hedeflememiş; bunun yerine ulaşılabilir bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Veriler, çevrim içi anket formu aracılığıyla katılımcılara iletilmiş ve gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Anket bağlantısı ilk olarak araştırmacının kendi profesyonel ve sosyal çevresinde yer alan çalışanlara gönderilmiş; ardından katılımcılardan, benzer niteliklere sahip bireylere anketi iletmeleri istenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme ve kartopu örneklemeden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde "Eylem-Durum Yönelimi (Eylem Kontrolü) Ölçeği" yer almakta olup, toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde, Lider-üye Etkileşimi Ölçeği" kapsamında 12 madde; dördüncü bölümde ise "İşe Adanmışlık Ölçeği" kapsamında 9 madde bulunmaktadır. Ölçeklerin toplam madde sayısı dikkate alındığında, geçerli veri seti elde edebilmek ve yapılacak analizlerde güvenilir sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, literatürde önerilen örneklem büyüklüğü ilkeleri temel alınmıştır. Özellikle çok değişkenli analizlerde, madde başına en az 5-10 katılımcının gerekliliğine ilişkin öneriler doğrultusunda (Hair vd., 2010), bu çalışmada minimum örneklem büyüklüğü 220 olarak belirlenmiştir. PLS-SEM yaklaşımı kapsamında yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında toplam 358 katılımcıdan veri toplanmış; veri temizleme sürecinde eksik, hatalı (kontrol sorusu) ve tutarsız yanıtlar çıkarılmış ve analizler 343 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların görev yaptıkları sektörler arasında optik, dayanıklı tüketim malları, finans, otomotiv, lojistik, bilgi teknolojileri ve yazılım sektörleri yer almaktadır. Bu çeşitlilik, örneklemin farklı sektörlerden beyaz yakalı çalışanları kapsamasını sağlamıştır.

4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Toplama Yöntemi

Tez çalışmasının alan araştırmasına başlamadan önce Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurul Başkanlığı'na araştırma tasarımı, araştırmada kullanılacak anket formu ve araştırma değişkenlerine ilişkin seçilen ölçekler dilekçe ile sunulmuş ve 07.07.2025/20 sayılı Etik Kurul kararı ile onay alındıktan sonra veri toplama sürecine geçilmiştir. Araştırma Temmuz-Eylül 2025 tarihleri arasında (14.07.2025-14.09.2025) gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri kalitesini artırmak amacıyla bir kontrol sorusu kullanılmış ve bu soruya yanlış yanıt veren katılımcılar analizden çıkarılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler, daha önce geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, Türkçe'ye uyarlanmış ölçüm araçları arasından seçilmiştir.

a) Eylem-Durum Yönelimi (Eylem Kontrolü) Ölçeği (Action Control Scale - ACS-90)

Çalışmada bireylerin eyleme geçme, karar verme ve öz-düzenleme süreçlerindeki eğilimlerini ölçmek amacıyla Kuhl (1994) tarafından geliştirilen Eylem-Durum Yönelimi Ölçeği (ACS-90) kullanılmıştır. Araştırmada, ölçeğin Türkçeye uyarlanmış formu temel alınmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Mehmet Peker (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 23 maddeden oluşmakta olup, katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi tanımlayan iki seçenekten (A veya B) birini seçmeleri istenmiştir. Her bir madde için eylem yönelimini temsil eden seçenek "1", durum yönelimini temsil eden seçenek "0" olarak puanlanmaktadır. Bu nedenle, ölçekten alınabilecek en düşük puan 0, en yüksek puan 23'tür. Puan yükseldikçe bireyin eylem yönelimli özellikleri, puan düştükçe durum yönelimli özellikleri baskın olmaktadır. Ölçek, saplanma/kopma, tereddüt/başlama ve yılma-kararlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Birinci boyutu oluşturan 8 ifade karar anında bireylerin yönelimlerini ölçmektedir. Kişi karar vermesi gereken bir durum olduğunda tereddütte kalıyorsa durum yönelimli, kararını verip başlıyorsa/girişimde bulunuyorsa eylem yönelimli olarak değerlendirilmektedir. İkinci boyutu oluşturan 9 ifade kişinin bir engellenme, bir başarısızlık yaşadığında gösterdiği eğilimdir. Kişi bu olay/durum karşısında bundan hızlı şekilde kopabiliyorsa eylem yönelimli, buna saplanıp kalıyorsa ve

kopması uzun sürüyorsa durum yönelimli olarak değerlendirilmektedir. Üçüncü boyutu oluşturan 6 ifade kişinin performansı ile ilgilidir. Daha öngörülebilir bir boyuttur. Kişi ilgilendiği bir konu veya durumla ilgili yılmadan devam ediyorsa eylem yönelimli, çeşitli etkenler sonucunda dalgalanma veya süreksizlik yaşıyorsa durum yönelimli olarak değerlendirilmektedir.

b) Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (Leader-Member Exchange Scale - LMX-12)

Lider-üye etkileşimini çok boyutlu olarak değerlendirmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi - Çok Boyutlu Ölçeği (LMX-MDM) kullanılmıştır. Ölçek, lider–üye ilişkisinin dört boyutunu ölçmektedir: duygusal bağlılık (affect), sadakat (loyalty), katkı (contribution) ve profesyonel saygı (professional respect). Toplam 12 madde içeren ölçek, 5'li Likert tipi derecelendirme sistemine sahiptir (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Buna göre ölçekten alınabilecek en düşük puan 12, en yüksek puan 60'tır. Her bir alt boyut üçer maddeden oluştuğundan, alt boyut bazında minimum 3, maksimum 15 puan elde edilebilmektedir. Puan arttıkça lider-üye etkileşiminin niteliği (güven, saygı, bağlılık) artmaktadır.

Birinci boyutu oluşturan 3 ifade mesleki saygı; çalışanın liderine yönelik profesyonel takdir ve saygı düzeyini yansıtmaktadır. Liderin bilgi, karar alma, deneyim gibi becerilerine duyulan güveni bu boyut yansıtmaktadır. İkinci boyutu oluşturan 3 ifade bağlılık; çalışanın liderine karşı duygusal yakınlık ve sadakat hissini ifade etmektedir. Çalışanların liderleriyle kurdukları kişisel bağ ve aidiyet duygusu bu faktörde özellikle yoğunlaşmaktadır. Üçüncü boyutu oluşturan 3 ifade etki; liderin çalışan üzerindeki etki gücünü ve yönlendiricilik kapasitesini temsil etmektedir. Liderin davranışlarının çalışanın tutum ve performansı üzerindeki belirleyici rolü bu boyutta toplanmaktadır. Dördüncü boyutu oluşturan 3 ifade katkı; çalışanın lideriyle olan ilişkisine yaptığı gönüllü katkıyı ve rol ötesi davranışlarını göstermektedir. Çalışanın görev tanımının ötesine geçerek liderine ve örgüte sağladığı destek bu faktör kapsamında değerlendirilir.

c) İşe Adanmışlık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale - UWES-9)

Çalışmada, çalışanların işe karşı sergiledikleri enerji, adanma ve yoğunlaşma düzeylerini belirlemek amacıyla Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9) kullanılmıştır. Ölçek; canlılık (vigor),

adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılmıştır. Ölçek 9 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert tipi derecelendirme (1 = Hiçbir zaman, 5 = Her zaman) kullanılmaktadır. Buna göre, ölçekten alınabilecek en düşük puan 9, en yüksek puan 45'tir. Puan arttıkça çalışanın işe yönelik adanmışlık, enerji ve motivasyon düzeyi yükselmektedir.

Birinci boyutu oluşturan 3 ifade adama; bireyin işine yönelik güçlü anlam ve coşku duygusunu yansıtmaktadır. Çalışanın yaptığı işe değer atfetmesi, gurur duyması ve kendini işiyle özdeşleştirmesi bu boyutta öne çıkmaktadır. İkinci boyutu oluşturan 3 ifade dinçlik; çalışanın işine yönelik enerji, dayanıklılık ve zihinsel direnç düzeyini ifade etmektedir. Bu boyut, bireyin işte karşılaştığı zorluklara rağmen yüksek motivasyonla çaba göstermeye devam etmesini temsil eder. Üçüncü boyutu oluşturan 3 ifade yoğunlaşma; çalışanın işine tam olarak dalma, zamanın nasıl geçtiğini fark etmeme ve iş sürecine tamamen kendini kaptırma durumlarını kapsamaktadır.

d) Demografik Bilgi Formu

Anketin son bölümünde, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, pozisyon, sektör, toplam iş deneyimi ve mevcut kurumda çalışma süresi gibi özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru yer almaktadır. Bu bölüm, örneklemin tanımlanması ve kontrol değişkenlerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

4.4.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler, nicel araştırma yöntemleri kapsamında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 31.0 programı, aracılık etkisinin test edilmesi amacıyla SPSS PROCESS Macro ve yapısal eşitlik modellemesi için SMARTPLS 4.1.1.8 programı kullanılmıştır. SPSS programı tanımlayıcı istatistikler ve ön analizler için, PROCESS Macro aracılık analizleri için, SmartPLS ise yapısal modelin test edilmesi için kullanılmıştır.

4.4.3.1. Verilerin Hazırlanması ve Temizlenmesi

Analizlere başlamadan önce verilerin istatistiksel analizler için uygunluğu kontrol edilmiştir. Öncelikle toplanan veriler incelenmiş, eksik (missing value), hatalı ve tutarsız yanıtlar veri setinden çıkarılmıştır. Bu süreç sonunda 358 yanıt arasından 343 geçerli anket analize dahil edilmiştir. Veri temizleme sürecinde ayrıca kontrol sorusuna yanlış yanıt veren katılımcılar da analiz dışı bırakılmıştır. Veri temizleme işlemi sonrasında değişkenler uygun şekilde kodlanmış ve analiz öncesi tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum-maksimum değerler, çarpıklık ve basıklık katsayıları) hesaplanmıştır. Aykırı değerler (outliers), kutu grafikleri (boxplot) ve z-skoru analizleri aracılığıyla kontrol edilmiş; ±3 sınırını aşan gözlemler veri setinden çıkarılmıştır.

4.4.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma örneklemini tanımlamak amacıyla katılımcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sektör, pozisyon, çalışma süresi vb.) için frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri belirlenmiştir. Değişkenlerin dağılım özelliklerini incelemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları değerlendirilmiştir. Örneklem büyüklüğünün 343 olması nedeniyle Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermesi ($p < .05$) beklenen bir durum olarak değerlendirilmiştir.

Eylem Kontrolü Ölçeği (K-S = .052, p = .028; S-W = .982, p < .001), Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (K-S = .141, p < .001; S-W = .935, p < .001) ve İşe Adanmışlık Ölçeği (K-S = .071, p < .001; S-W = .987, p = .003) sonuçları istatistiksel olarak anlamlı sapmalar göstermiştir. Ancak çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1.5 aralığında yer alması (EK: -0.35/-0.44; LMX: -0.67/-0.30; WE: -0.23/0.07) verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak histogram ve Q-Q plot grafiklerinin incelenmesi sonucunda dağılımın kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Ancak yapısal model analizinde SmartPLS kullanılmış olup, bu

yöntem normal dağılım varsayımına bağlı olmayan (non-parametric) bir yaklaşım olduğundan analizlerde normal dağılım varsayımı temel kriter olarak alınmamıştır.

4.4.3.3. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yapı geçerliliğini incelemek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Yapı geçerliliği, ölçek maddelerinin ölçülmek istenen kavramsal yapıyı ne ölçüde temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, analiz öncesinde verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett's Test of Sphericity ile değerlendirilmiştir. KMO değerinin 0.60'ın üzerinde olması ve Bartlett testi sonucunun anlamlı çıkması ($p < .05$), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Keşfedici faktör analizinde özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan faktörler dikkate alınmış ve faktör yapısının daha net yorumlanabilmesi amacıyla Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonuçları, bazı ölçeklerde örnekleme özgü farklılıklar gösterebilmekte olup, bu nedenle değerlendirmede yalnızca istatistiksel kriterler değil, aynı zamanda ölçeklerin kuramsal yapıları ve literatürde önerilen boyutlandırmalar da dikkate alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. İç tutarlılık güvenirliği, ölçeğin içindeki maddelerin birbirleriyle ne derece ilişkili olduğunu, yani aynı kavramsal yapıyı ölçüp ölçmediğini gösterir. Bu kapsamda, her bir ölçek ve alt boyutu için Cronbach's Alpha (α) katsayısı hesaplanmıştır. Alpha katsayısının .70'in üzerinde olması, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için yeterli görülmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bunun yanı sıra, her bir ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri de incelenerek her bir ölçeğin iç tutarlılığı değerlendirilmiştir. Elde edilen Cronbach's Alpha değerleri, ölçeklerin güvenilir ölçüm araçları olduğunu göstermektedir. Ayrıca, alt boyutlara ilişkin α değerlerinin de kabul edilebilir sınırların üzerinde olması, her bir boyutun kendi içinde tutarlı olduğunu desteklemektedir.

4.4.3.4. Hipotez Testleri

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler, değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri test etmeye yöneliktir. Bu kapsamda, değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş; değişkenlerin yordayıcı etkilerini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Aracılık etkisinin test edilmesinde Hayes (2013) tarafından geliştirilen SPSS PROCESS Macro (Model 4) kullanılmıştır. PROCESS Macro, geleneksel Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına kıyasla daha güncel ve istatistiksel olarak daha güçlü bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöntem, aracılık etkisini doğrudan ve dolaylı etkiler üzerinden bootstrap yeniden örnekleme tekniği ile test etmekte ve dolaylı etkinin güven aralıklarını hesaplamaktadır. Bootstrap yöntemi, dağılım varsayımına bağlı olmaması ve daha güvenilir tahminler üretmesi nedeniyle özellikle sosyal bilimler araştırmalarında yaygın olarak tercih edilmektedir (Hayes, 2013; Hayes ve Preacher, 2013; Preacher ve Hayes, 2008).

Bu araştırmada bağımsız değişken olarak eylem-durum yönelimi, aracı değişken olarak lider-üye etkileşimi ve bağımlı değişken olarak işe adanmışlık modellenmiştir. Aracılık etkisi %95 güven aralığı ve 5.000 bootstrap örneklemesi kullanılarak test edilmiştir. Güven aralığının sıfır değerini içermemesi durumunda dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

Buna ek olarak, yapısal ilişkilerin bütüncül olarak değerlendirilmesi amacıyla SmartPLS 4 yazılımı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (SEM) gerçekleştirilmiştir. SmartPLS, özellikle dağılım varsayımlarına ihtiyaç duymayan, küçük ve orta ölçekli örneklemlerde yüksek açıklayıcı güce sahip olan kısmi en küçük kareler (Partial Least Squares - PLS) tabanlı bir yapısal eşitlik modelleme yöntemidir (Hair vd., 2019; Ringle vd., 2015). Bu yöntem, özellikle keşfedici ve tahmin odaklı modellerde yaygın olarak kullanılmakta olup, karmaşık model yapılarının test edilmesinde güçlü bir alternatif sunmaktadır.

SmartPLS analizlerinde modelin açıklayıcılık gücü R^2 değerleri ile, yapısal ilişkilerin anlamlılığı yol katsayıları-path coefficients (β), t-değerleri ve p-değerleri ile değerlendirilmiştir. Ayrıca model uyum ve geçerlilik kriterleri kapsamında VIF

(Variance Inflation Factor), HTMT (Heterotrait-Monotrait ratio) ve AVE (Average Variance Extracted) değerleri dikkate alınmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler ön analiz kapsamında Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tüm analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular, araştırma hipotezlerinin kabul veya reddedilmesine olanak sağlayacak şekilde raporlanmış ve sonraki bölümde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

4.5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerin analizleri sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular, araştırmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda sırasıyla sunulmuştur. Öncelikle katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiş, ardından değişkenler arasındaki ilişkiler ve test edilen etki hipotezlerine yönelik istatistiksel sonuçlar detaylandırılmıştır.

4.5.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri sunulmuştur. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, sektör deneyimi ve pozisyon gibi değişkenlere göre dağılımları incelenmiş; elde edilen veriler frekans (n) ve yüzde (%) değerleri ile Tablo 8'de gösterilmiştir. Bu bulgular, örneklemin genel profilini ortaya koymak ve sonraki analizlerin yorumlanmasına zemin hazırlamak amacıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	**Kadın**	**198**	**57,7**
	Erkek	145	42,3
Yaş	18–24	8	2,3
	25–34	143	41,7

	35–44	**151**	**44**
	45–54	41	12
Eğitim Düzeyi	Ön lisans	13	3,8
	Lisans	**189**	**55,1**
	Yüksek Lisans	130	37,9
	Doktora	11	3,2
Medeni Durum	**Evli**	**208**	**60,6**
	Bekar	135	39,4
Kurumdaki Çalışma Süresi	**1–5 yıl**	**186**	**54,2**
	6–10 yıl	74	21,6
	11–15 yıl	48	14
	16 yıl ve üzeri	35	10,2
Toplam Çalışma Süresi	1–5 yıl	56	16,3
	6–10 yıl	**103**	**30**
	11–15 yıl	94	27,4
	16–20 yıl	45	13,1
	20 yıl ve üzeri	45	13,1
Sektör	Bilgi Teknolojileri ve Yazılım	40	11,7
	Dayanıklı Tüketim Malları	**92**	**26,8**
	Finans	49	14,3
	Lojistik	40	11,7
	Optik	70	20,4
	Otomotiv	52	15,2
Kurumdaki Unvan	Operasyon / Sahada	30	8,7
	Uzman / Analist	**149**	**43,4**
	Orta Kademe / Koordinasyon	112	32,7
	Yönetim / Üst Düzey	52	15,2
Yönetici Statüsü	Yönetici	164	47,8
	Yönetici Değil	**179**	**52,2**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Katılımcıların %57,7'si (n=198) kadın, %42,3'ü (n=145) erkek olup; %60,6'sı (n=208) evli, %39,4'ü (n=135) bekardır. Yaş dağılımı incelendiğinde katılımcıların

%2,3'ünün (n=8) 18-24 yaş aralığında, %41,7'sinin (n=143) 25-34 yaş aralığında, %44'ünün (n=151) 35-44 yaş aralığında ve %12'sinin (n=41) 45-54 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu bulgu, örneklemin ağırlıklı olarak orta yaş grubunda yoğunlaştığını göstermektedir.

Eğitim düzeyi açısından katılımcıların %55,1'inin (n=189) lisans, %37,9'unun (n=130) yüksek lisans, %3,8'inin (n=13) ön lisans ve %3,2'sinin (n=11) doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu dağılım, örneklemin büyük ölçüde yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde; %54,2'sinin (n=186) 1-5 yıl, %21,6'sının (n=74) 6-10 yıl, %14'ünün (n=48) 11-15 yıl ve %10,2'sinin (n=35) 16 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir. Toplam çalışma süresi açısından ise katılımcıların %16,3'ü (n=56) 1-5 yıl, %30'u (n=103) 6-10 yıl, %27,4'ü (n=94) 11-15 yıl, %13,1'i (n=45) 16-20 yıl ve %13,1'i (n=45) 20 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektörler incelendiğinde en yüksek oran; %26,8 (n=92) ile dayanıklı tüketim malları sektöründe yer almakta olup, bunu %20,4 (n=70) ile optik, %15,2 (n=52) ile otomotiv, %14,3 (n=49) ile finans, %11,7 (n=40) ile bilgi teknolojileri ve yazılım ve %11,7 (n=40) ile lojistik sektörleri izlemektedir. Bu dağılım, örneklemin farklı sektörlerden katılımcıları kapsadığını göstermektedir.

Kurum içindeki unvan dağılımı incelendiğinde katılımcıların %43,4'ünün (n=149) uzman/analist, %32,7'sinin (n=112) orta kademe/koordinasyon, %15,2'sinin (n=52) üst düzey yönetim ve %8,7'sinin (n=30) operasyon/saha çalışanı olduğu görülmektedir. Son olarak elde edilen verilerden yönetici veya yönetici değildir kategorisi oluşturulmuştur. Bunların %47,8'inin (n=164) yönetici pozisyonunda olduğu, %52,2'sinin (n=179) ise yönetici olmadığı belirlenmiştir.

4.5.2. Faktör Analizi

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz kapsamında öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiş, ardından

özdeğer, faktör yükleri ve açıklanan varyans oranları dikkate alınarak faktör yapıları incelenmiştir.

4.5.2.1. Eylem Kontrolü Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Eylem Kontrolü Ölçeği'nin faktör yapısını incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla analiz öncesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri .812 olarak bulunmuş olup bu değer örneklemin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonucu da anlamlıdır ($\chi^2(253) = 1633.288$, $p < .001$), bu da değişkenler arasında faktör analizine uygun düzeyde ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Tablo 9).

Tablo 9: Eylem Kontrolü Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square (x^2)	1633,288
	Df (sd)	253
	Sig. (p)	,001

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İlk analizde özdeğeri 1'in üzerinde olan yedi faktörlü bir yapı elde edilmiş ve bu yapı toplam varyansın %57.36'sını açıklamıştır. Ancak maddelerin faktörler arasında dağılması ve bazı faktörlerin sınırlı sayıda maddeden oluşması nedeniyle yorumlanması güç bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, ölçeğin literatürde önerilen yapısı dikkate alınarak faktör sayısı üç ile sınırlandırılmıştır. Üç faktörlü çözümde birinci faktör toplam varyansın %19.46'sını, ikinci faktör %10.40'ını ve üçüncü faktör %7.32'sini açıklamaktadır. Üç faktör birlikte toplam varyansın %37.19'unu açıklamaktadır. Varimax rotasyonu sonrası elde edilen faktör yükleri incelendiğinde, maddelerin büyük çoğunluğunun ilgili faktörlerde anlamlı yükler

aldığı görülmüştür. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri .344 ile .691, ikinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri .331 ile .661, üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri ise .564 ile .692 arasında değişmektedir. Eylem Kontrolü Ölçeği'nin faktör analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir (Tablo 10)

Tablo 10: Eylem Kontrolü Ölçeği'nin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	**Boyutlar**		
	1	**2**	**3**
İfade 1	**0,654**	0,049	0,114
İfade 3	**0,344**	0,085	0,205
İfade 7	**0,581**	0,178	0,060
İfade 11	**0,594**	0,024	0,060
İfade 13	**0,661**	0,114	0,118
İfade 17	**0,691**	0,067	0,061
İfade 19	**0,583**	0,098	0,161
İfade 22	**0,689**	0,088	-0,031
İfade 2	0,120	**0,351**	0,067
İfade 5	0,073	**0,593**	-0,071
İfade 6	-0,164	**0,627**	0,022
İfade 10	-0,106	**0,331**	0,124
İfade 12	0,116	**0,661**	-0,105
İfade 14	0,079	**0,555**	0,069
İfade 16	0,210	**0,607**	0,021
İfade 18	0,322	**0,603**	0,058
İfade 21	0,271	**0,637**	0,047
İfade 4	0,062	-0,127	**0,564**
İfade 8	-0,050	0,063	**0,364**
İfade 9	0,169	0,093	**0,563**
İfade 15	0,137	-0,034	**0,692**
İfade 20	0,107	0,167	**0,610**
İfade 23	0,209	0,001	**0,641**
Açıklanan Varyans (%)	14,669	13,021	9,496
Toplam Varyans (%)	37,185		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Eylem Kontrolü Ölçeği (Action Control Scale - ACS), literatürde ağırlıklı olarak çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Ölçeğin özgün formunda saplanma/kopma (failure-related action orientation), tereddüt/başlama (decision-related action orientation) ve yılma/kararlılık (performance-related action orientation) olmak üzere üç alt boyut önerilmektedir (Kuhl, 1994). Ancak ölçeğin farklı kültürlerde ve farklı örneklemlerde uygulanması sonucunda, faktör yapısının her çalışmada birebir örtüşmediği; özellikle bazı maddelerin faktör yüklerinin görece düşük kaldığı veya faktörler arasında beklenen ayrışmayı net biçimde göstermediği rapor edilmiştir (Diefendorff vd., 2000; Kazen ve Kuhl, 2005; Brunstein ve Maier, 2005). Özellikle Kuhl'un kuramsal yaklaşımı doğrultusunda, alt boyutların kavramsal anlamlarının istatistiksel varyans yüzdelerinden daha belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Kuhl ve Beckmann, 1994). Bu durum, eylem-durum yöneliminin bağlamsal ve durumsal özelliklere duyarlı bir yapı olmasından kaynaklanmaktadır.

4.5.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin faktör yapısını incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla analiz öncesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre KMO değeri 0,928 olarak bulunmuş olup, bu değer örneklemin faktör analizi için mükemmel düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonucu da anlamlıdır ($\chi^2(66) = 4505{,}853$, $p < .001$). Bu sonuçlar, değişkenler arasında faktör analizi yapılmasını gerektirecek düzeyde anlamlı korelasyonlar bulunduğunu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Tablo 11).

Tablo 11: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square (x^2)	4505,853
	Df (sd)	66
	Sig. (p)	,001

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan dört faktörlü bir yapı elde edilmiş ve bu yapı toplam varyansın %87,8'ini açıklamıştır. Literatürde Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin çok boyutlu bir yapı sergilediği ve mesleki saygı, bağlılık, etki ve katkı olmak üzere dört alt boyut altında ele alındığı dikkate alındığında (Liden ve Maslyn, 1998), elde edilen faktör yapısının kuramsal beklentilerle yüksek düzeyde örtüştüğü görülmektedir.

Varimax rotasyonu sonrası elde edilen faktör yükleri incelendiğinde, tüm maddelerin ilgili faktörlerde anlamlı ve yüksek düzeyde yüklendiği, çapraz yüklenme sorununun bulunmadığı görülmüştür. Faktör yüklerinin .62 ile .83 arasında değiştiği saptanmıştır. Buna göre birinci faktör toplam varyansın %24,36'sını, ikinci faktör %23,02'sini, üçüncü faktör %20,35'ini ve dördüncü faktör %20,15'ini açıklamaktadır. Dört faktör birlikte toplam varyansın %87,8'ini açıklamaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin faktör analizi sonuçları Tablo 12'de sunulmaktadır.

Tablo 12: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	**Boyutlar**			
	1	**2**	**3**	**4**
İfade 10	**0,832**	0,234	0,275	0,286
İfade 11	**0,818**	0,312	0,332	0,259
İfade 12	**0,765**	0,396	0,307	0,217
İfade 4	0,260	**0,802**	0,320	0,268
İfade 5	0,302	**0,805**	0,322	0,298

İfade 6	0,430	**0,732**	0,298	0,261
İfade 1	0,285	0,293	**0,818**	0,272
İfade 2	0,389	0,362	**0,733**	0,272
İfade 3	0,402	0,412	**0,688**	0,286
İfade 7	0,374	0,391	0,275	**0,627**
İfade 8	0,288	0,214	0,128	**0,838**
İfade 9	0,126	0,208	0,310	**0,818**
Açıklanan Varyans (%)	24,362	23,023	20,359	20,154
Toplam Varyans (%)	87,897			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.5.2.3. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Faktör Analizi

İşe adanmışlık ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla gerçekleştirilen keşfedici faktör analizinde (KFA), Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısı 0,878 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu anlamlıdır ($\chi^2(36)=2157,985$; $p<0,001$). Bu bulgular, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Tablo 13).

Tablo 13: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,878
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square (x^2)	2157,985
	Df (sd)	36
	Sig. (p)	,001

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İlk analizde temel bileşenler analizi ve Varimax rotasyonu sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan iki faktörlü bir yapı elde edilmiş ve bu yapı toplam varyansın %71.93'ünü açıklamıştır. Ancak maddelerin dağılımı incelendiğinde, ölçeğin özgün üç boyutlu yapısıyla tam olarak örtüşmeyen bir desen ortaya çıktığı görülmüştür.

Özellikle dinçlik ve adama boyutlarına ait maddelerin aynı faktör altında toplandığı, yoğunlaşma boyutuna ait maddelerin ise ayrı bir faktör oluşturduğu belirlenmiştir.

Bu bulgu, işe adanmışlık literatüründe daha önce de rapor edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Nitekim bazı çalışmalarda dinçlik ve adama boyutlarının yüksek düzeyde ilişkili olduğu ve ampirik olarak tek bir faktör altında birleşebildiği ifade edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Balducci vd., 2010; Seppälä vd., 2009; Özkalp ve Meydan, 2015; Ünal, 2022). Benzer şekilde, yoğunlaşma boyutunun bazı örneklemlerde diğer boyutlardan ayrışma eğilimi gösterdiği ve kavramsal olarak farklılaştığı belirtilmektedir (Sonnentag, 2003; Bilgel vd., 2012).

Bununla birlikte, işe adanmışlık ölçeğinin güçlü kuramsal temeli ve literatürde yaygın olarak kabul edilen üç boyutlu yapısı dikkate alınarak analizler üç faktörlü model üzerinden yeniden gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda toplam açıklanan varyansın %79.75 olduğu görülmüştür. Rotasyon sonrası elde edilen faktör yükleri incelendiğinde; dinçlik, adama ve yoğunlaşma boyutlarına ait maddelerin büyük ölçüde beklenen faktörler altında toplandığı ve faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu belirlenmiştir.

İşe Adanmışlık Ölçeği'nin faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14: İşe Adanmışlık Ölçeği'nin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	**Boyutlar**		
	1	**2**	**3**
İfade 4	**0,838**	0,371	0,133
İfade 5	**0,825**	0,304	0,214
İfade 6	**0,788**	0,172	0,271
İfade 1	0,402	**0,840**	0,199
İfade 2	0,349	**0,859**	0,198
İfade 3	0,689	**0,475**	-0,005
İfade 7	0,709	0,252	**0,277**
İfade 8	0,178	0,032	**0,894**
İfade 9	0,212	0,311	**0,810**
Açıklanan Varyans (%)	37,106	23,219	19,421
Toplam Varyans (%)	79,746		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Literatürde, güçlü kuramsal temele sahip ölçeklerde yalnızca keşfedici faktör analizi sonuçlarına dayanarak yapı değişikliğine gidilmesinin önerilmediği; bunun yerine kuramsal modelin korunmasının daha uygun olduğu vurgulanmaktadır (Hair vd., 2010). Bu doğrultuda, mevcut çalışmada da ölçeğin özgün üç boyutlu yapısı korunmuş ve herhangi bir madde çıkarımına gidilmemiştir. Çalışmanın temel amacı yeni bir ölçek geliştirmek değil, değişkenler arası etkileşimleri incelemek olduğundan, ölçüm aracının kuramsal bütünlüğünün korunması tercih edilmiştir. Bu kapsamda, işe adanmışlık değişkeni analizlerde hem alt boyutlar (dinçlik, adama, yoğunlaşma) hem de toplam puan üzerinden değerlendirilmiştir.

4.5.3. Güvenirlik Testlerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda her bir ölçeğin güvenirlik testi sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

4.5.3.1. Eylem Kontrolü Ölçeğinin Güvenirliği

Ölçüm aracının yapı geçerliliğinin Keşfedici Faktör Analizi ile testinin ardından iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, Eylem Kontrolü Ölçeği'nin tamamı ve alt boyutları için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Eylem Kontrolü Ölçeği'nin toplam güvenirlik katsayısı α=0,790 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin genel olarak kabul edilebilir düzeyde bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeği oluşturan alt boyutlar incelendiğinde, karar anındaki yönelimi ifade eden tereddüt boyutu için Cronbach's Alpha katsayısı α = 0,772; engellenme ya da başarısızlık durumlarında gösterilen eğilimi ifade eden saplanma boyutu için α = 0,744; performans sürekliliğini ifade eden yılma boyutu için ise α = 0,616 olarak hesaplanmıştır.

Madde düzeyinde güvenirliği değerlendirmek amacıyla, her bir maddenin ölçeğin bütünüyle olan ilişkisini gösteren düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, madde-toplam korelasyonlarının .113 ile .487 arasında değiştiğini göstermektedir. Literatürde madde-toplam korelasyon katsayısının .30 ve üzerinde olması tercih edilmekle birlikte, ölçeğin özgün yapısı ve

daha önceki uygulamaları dikkate alındığında, sınır değere yakın maddelerin ölçekten çıkarılmasının Cronbach's Alpha değerinde anlamlı bir artış sağlamadığı görülmüştür. Nitekim "madde silindiğinde Cronbach's Alpha" değerleri incelendiğinde, hiçbir maddenin ölçekten çıkarılmasının toplam güvenirlik katsayısını artırmadığı belirlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda, Eylem Kontrolü Ölçeği'nin Türkçe formunun mevcut çalışmada literatürle uyumlu biçimde tüm maddeleriyle birlikte kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Kuhl (1994) tarafından geliştirilen özgün çalışmada da ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayılarının tereddüt için $\alpha = 0,78$, saplanma için $\alpha = 0,70$ ve yılma için $\alpha = 0,74$ olarak raporlandığı görülmektedir. Mevcut çalışmada elde edilen güvenirlik katsayıları, söz konusu bulgularla büyük ölçüde paralellik göstermektedir.

Tablo 15: Eylem Kontrolü Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Bulguları

Ölçek / Boyut	**Madde Sayısı**	**Cronbach's Alpha (α)**	**Düzeltilmiş Madde–Toplam Korelasyonu (Min–Maks)**
Tereddüt	8	0,772	0,344-0,691
Saplanma	9	0,744	0,331-0,661
Yılma	6	0,616	0,364-0,692
Toplam Ölçek	23	0,790	0,113-0,487

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeğe ait betimsel istatistikler incelendiğinde, ikili (0-1) biçiminde kodlanan maddelerin ortalama değerlerinin 0,40 ile 0,83 arasında değiştiği, standart sapma değerlerinin ise 0,37 ile 0,50 aralığında olduğu görülmektedir. Bu dağılım, maddelere verilen yanıtların katılımcılar arasında homojenleşmediğini ve yeterli varyans sağlandığını göstermektedir.

4.5.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Güvenirliği

Ölçüm aracının yapı geçerliliğinin keşfedici faktör analizi ile test edilmesinin ardından, iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin tamamı ve alt boyutları için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı α = 0,959 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin çok yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Alt boyutlar incelendiğinde; mesleki saygı boyutu için Cronbach's Alpha katsayısı α = 0,950, bağlılık boyutu için α = 0,941, etki boyutu için α = 0,939 ve katkı boyutu için α = 0,861 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler, ölçeğin tüm alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 16: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Bulguları

Ölçek / Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu (Min-Maks)
Mesleki Saygı	3	0,950	0,787-0,867
Bağlılık	3	0,941	0,797-0,846
Etki	3	0,939	0,789-0,850
Katkı	3	0,861	0,653-0,838
Toplam Ölçek	12	0,959	0,653-0,867

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Madde düzeyinde güvenirliği değerlendirmek amacıyla her bir maddenin ölçeğin bütünüyle olan ilişkisini gösteren düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelenmiştir. Analiz sonuçları, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının 0,653 ile 0,867 arasında değiştiğini göstermektedir. Literatürde .30 ve üzerindeki değerlerin yeterli kabul edildiği dikkate alındığında, tüm maddelerin ölçeğin ölçtüğü yapıyla güçlü bir ilişki sergilediği görülmektedir. Ayrıca "madde silindiğinde Cronbach's Alpha" değerleri incelendiğinde, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının toplam güvenirlik katsayısında anlamlı bir artış sağlamadığı belirlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin mevcut çalışmada tüm maddeleriyle birlikte kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Ölçeğin bu çalışmada elde edilen güvenirlik ve faktör yapısı bulguları, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen özgün ölçek yapısı ve literatürde raporlanan ampirik bulgularla büyük ölçüde paralellik göstermektedir.

4.5.3.3. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenirliği

Ölçüm aracının yapı geçerliliğinin keşfedici faktör analizi ile test edilmesinin ardından, ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, İşe Adanmışlık Ölçeği'nin tamamı ve alt boyutları için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

İşe Adanmışlık Ölçeği'nin toplam güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,906$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları adama boyutu için $\alpha = 0,894$, dinçlik boyutu için $\alpha = 0,847$ ve yoğunlaşma boyutu için $\alpha = 0,861$ olarak hesaplanmıştır.

Madde düzeyinde yapılan değerlendirmelerde, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlerin 0,423 ile 0,822 arasında değiştiğini göstermektedir. Bu değerler, tüm maddelerin ölçekle tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca madde silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değerlerinde anlamlı bir artış gözlenmemiştir.

Tablo 17: İşe Adanmışlık Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Bulguları

Ölçek / Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu (Min-Maks)
Adama	3	0,894	0,680-0,822
Dinçlik	3	0,847	0,719-0,807
Yoğunlaşma	3	0,861	0,423-0,576
Toplam Ölçek	9	0,906	0,423-0,822

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu bulgular doğrultusunda, İşe Adanmışlık Ölçeği'nin mevcut çalışmada tüm maddeleriyle birlikte kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

4.5.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Hipotez testlerine başlamadan önce öncelikle her bir ölçeğin ortalama puanı dikkate alınarak Korelasyon testine hazırlık yapılmıştır. Buna göre katılımcıların eylem kontrolü düzeylerinin ortalaması 0.65 olup, genel olarak orta düzeyde eylem yönelimine işaret etmektedir. Lider-üye etkileşimi ortalaması 3.36, işe adanmışlık ortalaması ise 3.52 olarak bulunmuştur. Her iki ölçek için ortalamaların orta-üst düzeyde olduğu görülmektedir. Standart sapma değerlerinin görece düşük olması, yanıtların homojen bir dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 18: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Min	Max	Ortalama (Mean)	Std. Sapma (SD)
Eylem Kontrolü Ölçeği	343	0,1	1	**0,65**	0,19
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	343	1,1	5	**3,36**	1,01
İşe Adanmışlık Ölçeği	343	1,2	5	**3,52**	0,72

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla öncelikle değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiş, ardından ilişkilerin yönü ve etkisini daha ayrıntılı incelemek amacıyla regresyon analizlerine geçilmiştir.

4.5.4.1. Korelasyon Analizi Bulguları

Eylem kontrolü, lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi araştıran korelasyon analizi sonuçları Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19: Eylem Kontrolü, Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Adanmışlık Korelasyon Analizi

		Eylem Kontrolü Ölçeği	**Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği**	**İşe Adanmışlık Ölçeği**
Eylem Kontrolü Ölçeği	Pearson Correlation	1	.142**	.382***
	Sig. (2-tailed)		0,008	0,000
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	Pearson Correlation	.142**	1	.284***
	Sig. (2-tailed)	0,008		0,000
İşe Adanmışlık Ölçeği	Pearson Correlation	.382***	.284***	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

N=343

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, eylem kontrolü ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .14$, $p < .01$). Eylem kontrolü ile işe adanmışlık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = .38$, $p < .001$). Ayrıca lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r = .28$, $p < .001$). Bu bulgular, eylem yönelimli çalışanların hem liderleriyle daha olumlu ilişkiler geliştirme eğiliminde olduklarını hem de işlerine daha yüksek düzeyde adandıklarını göstermektedir.

Değişkenler arası ilişkilerin daha derin incelenmesi için elde edilen genel ilişki bulgusundan yola çıkılarak "detaylı korelasyon analizleri" yapılmıştır. Öncelikle eylem-durum yönelimi alt boyutları ile lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık ölçeklerinin toplamları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu analiz sonucu elde edilen Tablo 20 aşağıdaki gibidir. Tabloda görülen kısaltmalar şöyle açıklanmaktadır; EK1: Saplanma/kopma alt boyutu, EK2: Tereddüt/başlama alt boyutu, EK3: Yılma/kararlılık alt boyutu, LÜE: Lider-üye etkileşimi, İA: İşe adanmışlık.

Tablo 20: Eylem Kontrolü Alt Boyutları ile Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Adanmışlık Korelasyon Analizi

		EK1	EK2	EK3	LÜE TOTAL	İA TOTAL
EK1	Pearson Correlation	1	.316***	.101	.044	.197***
	Sig. (2-tailed)		<.001	.061	.412	<.001
EK2	Pearson Correlation	.316***	1	.315***	.116*	.353***
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.031	<.001
EK3	Pearson Correlation	.101	.315***	1	.140**	.257***
	Sig. (2-tailed)	.061	<.001		.009	<.001
LÜE TOTAL	Pearson Correlation	.044	.116*	.140**	1	.284***
	Sig. (2-tailed)	.412	.031	.009		<.001
İA TOTAL	Pearson Correlation	.197***	.353***	.257***	.284***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	

***p<0,001 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre saplanma/kopma alt boyutunun (EK1), LÜE (LÜE TOTAL) ile ilişkisi bulunmamaktadır ($p > .05$). İşe adanmışlıkla ise (İA TOTAL) zayıf ama anlamlı bir pozitif ilişkisi bulunmaktadır ($r = .197$, $p < .001$). Diğer bir deyişle, bir konuya odaklanma eğilimi işe yönelik adanmışlıkla kısmen ilgilidir. Tereddüt/başlama alt boyutu (EK2) açısından baktığımızda LÜE ile zayıf ama anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .116$, $p < .05$). Liderle etkileşim arttıkça karar verme tereddütü azalmaktadır. İşe adanmışlıkla ise orta düzeyde pozitif bir ilişki

bulunmaktadır (r = .353, p < .001). Tereddüt düzeyi azaldıkça işe adanmışlık artmaktadır yorumu yapılabilir. Yılma/kararlılık alt boyutu (EK3) ile LÜE arasında zayıf ama anlamlı bir ilişki (r = .140, p < .01) bulunmaktadır. Lider desteği olan çalışanlarda yılma eğilimi daha düşük olmaktadır. İşe adanmışlıkla da zayıf ama anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r = .257, p < .001). Yılma düzeyi azaldıkça işe adanmışlık artmaktadır. LÜE çalışanların duygusal bağlılıklarını, güvenlerini ve işteki kararlılıklarını artırır. Eylem kontrolü boyutları, bireylerin hedefe yönelik davranışları sürdürebilme becerilerini gösterir. Bu nedenle özellikle "tereddüt" ve "yılma" gibi düşük eylem kontrolü eğilimlerinin LÜE ve işe adanmışlık üzerinde etkili olması kuramsal olarak anlamlıdır. "Saplanma" boyutunun LÜE ile ilişkisiz çıkması da normaldir çünkü bu boyut daha çok aşırı odaklanma ve esneklik eksikliği ile ilgilidir; kişilerarası etkileşimle değil, bireysel öz düzenlemeyle ilgilidir.

Eylem kontrolü alt boyutlarının lider-üye etkileşimi alt boyutları ile olan ilişkisine ikili korelasyon ile bakılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 21 aşağıdaki gibidir. Tabloda görülen kısaltmalar şöyle açıklanmaktadır; EK1: Saplanma/kopma alt boyutu, EK2: Tereddüt/başlama alt boyutu, EK3: Yılma/kararlılık alt boyutu, LÜE1: Etki alt boyutu, LÜE2: Bağlılık alt boyutu, LÜE3: Katkı alt boyutu, LÜE4: Mesleki saygı alt boyutu.

Tablo 21: Eylem Kontrolü Alt Boyutları ile Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları Korelasyon Analizi

		EK1	**EK2**	**EK3**	**LÜE1**	**LÜE2**	**LÜE3**	**LÜE4**
EK1	Pearson Correlation	1	.316**	.101	.048	.068	.030	.014
	Sig. (2-tailed)		<.001	.061	.376	.208	.583	.792
EK2	Pearson Correlation	.316**	1	.315**	.096	.101	.145**	.076
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.076	.061	.007	.158
EK3	Pearson Correlation	.101	.315**	1	.129*	.098	.157**	.118*
	Sig. (2-tailed)	.061	<.001		.017	.069	.004	.029

LÜE1	Pearson Correlation	.048	.096	.129*	1	.789***	.692***	.771***
	Sig. (2-tailed)	.376	.076	.017		<.001	<.001	<.001
LÜE2	Pearson Correlation	.068	.101	.098	.789***	1	.691***	.751***
	Sig. (2-tailed)	.208	.061	.069	<.001		<.001	<.001
LÜE3	Pearson Correlation	.030	.145**	.157**	.692***	.691***	1	.664***
	Sig. (2-tailed)	.583	.007	.004	<.001	<.001		<.001
LÜE4	Pearson Correlation	.014	.076	.118*	.771***	.751***	.664***	1
	Sig. (2-tailed)	.792	.158	.029	<.001	<.001	<.001	

***p<0,001 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, Eylem kontrolünün bazı alt boyutları LÜE'nin bazı boyutlarıyla anlamlı ancak düşük düzeyli pozitif ilişkiler göstermektedir. "Tereddüt/Başlama" alt boyutu (EK2) ile "Katkı" boyutu (LÜE3) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır (r = .145, p < .01). Benzer şekilde, "Yılma/Kararlılık" alt boyutu (EK3) ile "Etki" (LÜE1) (r = .129, p < .05), "Katkı" (LÜE3) (r = .157, p < .01) ve "Mesleki Saygı" (LÜE4) (r = .118, p < .05) boyutları arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte, "Saplanma/Kopma" (EK1) alt boyutu ile lider-üye etkileşimi alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (p>.05).

Eylem kontrolü alt boyutlarının işe adanmışlık alt boyutları ile olan ilişkisine ikili korelasyon ile bakılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 22 aşağıdaki gibidir. Tabloda görülen kısaltmalar şöyle açıklanmaktadır; EK1: Saplanma/kopma alt boyutu, EK2: Tereddüt/başlama alt boyutu, EK3: Yılma/kararlılık alt boyutu, İA1: Dinçlik alt boyutu, İA2: Adama alt boyutu, İA3: Yoğunlaşma alt boyutu.

Tablo 22: Eylem Kontrolü Alt Boyutları ile İşe Adanmışlık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

		EK1	EK2	EK3	İA1	İA2	İA3
EK 1	Pearson Correlation	1	.316***	.101	.234***	.199***	.087
	Sig. (2-tailed)		<.001	.061	<.001	<.001	.106
EK 2	Pearson Correlation	.316***	1	.315***	.377***	.307***	.252***
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
EK 3	Pearson Correlation	.101	.315***	1	.250***	.227***	.205***
	Sig. (2-tailed)	.061	<.001		<.001	<.001	<.001
İA1	Pearson Correlation	.234***	.377***	.250***	1	.767***	.569***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
İA2	Pearson Correlation	.199***	.307***	.227***	.767***	1	.647***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
İA3	Pearson Correlation	.087	.252***	.205***	.569***	.647***	1
	Sig. (2-tailed)	.106	<.001	<.001	<.001	<.001	

***p<0,001 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, eylem kontrolü alt boyutları ile işe adanmışlık alt boyutları arasında çoğunlukla pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Saplanma/Kopma alt boyutu (EK1) ile pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutlar açısından ele alındığında; Dinçlik (İA1) (.234***), Adama (İA2) (.199***)

ile pozitif, Yoğunlaşma (İA3) ile zayıf (r=.087, p>.05) bir ilişki söz konusudur. Bu sonuca göre, hedefe bağlı kalma eğilimi yani saplanma, işe enerjik katılımı artırmaktadır. Tereddüt/Başlama alt boyutu (EK2) ile pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutlar açısından ele alındığında; Dinçlik (İA1) (.377***), Adama (İA2) (.307***), Yoğunlaşma (İA3) (.252***) ile güçlü pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre, belirsizlik yaşayan bireyler dahi eyleme geçtiklerinde işe bağlanabilmektedir. Yılma/Kararlılık alt boyutu (EK3) ile pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutlar açısından baktığımızda; Dinçlik (.250***), Adama (.227***), Yoğunlaşma (.205***) ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, engeller karşısında yılmayan bireyler işe daha çok sarılmakta ve motivasyonlarını sürdürmektedir. Eylem yönelimli bireylerin işe adanmışlık düzeyleri daha yüksektir yorumu yapılabilir.

Son olarak da lider-üye etkileşimi alt boyutları ile işe adanmışlık alt boyutları arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 23 aşağıdaki gibidir. Tabloda görülen kısaltmalar şöyle açıklanmaktadır; LÜE1: Etki alt boyutu, LÜE2: Bağlılık alt boyutu, LÜE3: Katkı alt boyutu, LÜE4: Mesleki saygı alt boyutu, İA1: Dinçlik alt boyutu, İA2: Adama alt boyutu, İA3: Yoğunlaşma alt boyutu.

Tablo 23: Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile İşe Adanmışlık Alt Boyutları Korelasyon Analizi

		LÜE 1	**LÜE 2**	**LÜE 3**	**LÜE 4**	**İA1**	**İA2**	**İA3**
LÜE1	Pearson Correlation	1	.789***	.692***	.771***	.197***	.326***	.249***
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
LÜE2	Pearson Correlation	.789***	1	.691***	.751***	.135*	.233***	.205***
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	.012	<.001	<.001
LÜE3	Pearson Correlation	.692***	.691***	1	.664***	.244***	.303***	.326***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001

LÜE4	Pearson Correlation	.771***	.751***	.664***	1	.100	.178***	.169**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		.064	<.001	.002
İA1	Pearson Correlation	.197***	.135*	.244***	.100	1	.767***	.569***
	Sig. (2-tailed)	<.001	.012	<.001	.064		<.001	<.001
İA2	Pearson Correlation	.326***	.233***	.303***	.178***	.767***	1	.647***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
İA3	Pearson Correlation	.249***	.205***	.326***	.169**	.569***	.647***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	<.001	

***p<0,001 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, LÜE'nin tüm alt boyutları ile işe adanmışlığın alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p < .001$). Bu bulgu, çalışanların liderleriyle daha yüksek düzeyde etkileşim yaşadıklarında, işlerine daha fazla enerji, bağlılık ve odaklanma gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Etki boyutu (LÜE1) ile Adama (İA2) ($r = .326$, $p < .001$) ve Yoğunlaşma (İA3) ($r = .249$, $p < .001$) arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Bu sonuç, çalışanların liderlerinden etkilendikçe işe duygusal olarak daha fazla bağlandıklarını göstermektedir. Katkı boyutu (LÜE3) ile işe adanmışlığın tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($r = .244$ - $.326$ aralığında, $p < .001$). Liderle karşılıklı katkı algısı arttıkça, çalışanların işe yönelik enerjileri ve bağlılıkları da artmaktadır. Bağlılık boyutu (LÜE2), özellikle Adama (İA2) ($r = .233$, $p < .001$) boyutuyla anlamlı ilişki göstermiştir. Liderle kurulan duygusal bağlılık, işine gönülden bağlanmayı desteklemektedir. Mesleki Saygı boyutu (LÜE4), Adama (İA2) ($r = .178$, $p < .001$) ve Yoğunlaşma (İA3) ($r = .169$, $p = .002$) ile düşük ama anlamlı düzeyde ilişkilidir. Bu

durum, liderin çalışana duyduğu saygının, çalışanın işe odaklanma ve adanma düzeyini güçlendirdiğini göstermektedir. Sonuçlar genel olarak, lider-üye etkileşimi arttıkça işe adanmışlık düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir. Bu bulgular, literatürdeki benzer çalışmalarla (örneğin, Breevaart vd., 2015; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Schaufeli ve Bakker, 2004) tutarlıdır. Yüksek kaliteli LÜE ilişkileri, çalışanların psikolojik kaynaklarını güçlendirerek işe yönelik enerjilerini ve bağlılıklarını artırmaktadır.

4.5.4.2. Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve anlamlılığı Pearson Korelasyon Analizi ile ortaya konulduktan sonra, bu ilişkilerin açıklayıcılığını ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda hem toplam ölçek puanları hem de alt boyutlar düzeyinde ayrı ayrı modeller kurulmuştur.

Eylem Kontrolü'nün Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi

Eylem kontrolünün lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 24 aşağıdaki gibidir.

Tablo 24: Eylem Kontrolünün Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,873	0,191	-	15,045	<0,001
Bağımsız Değişken					
Eylem Kontrolü	0,748	0,282	0,142	2,647	0,008
R^2: 0,020 Düzeltilmiş R^2: 0,017 F (1,341): 7,009, p=0,008					
Tahminin standart hatası: 1,005					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, model Eylem Kontrolü'nün LÜE üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir ($p < .01$). Eylem kontrolü puanındaki bir birimlik artış, lider-üye etkileşimi puanında 0.748 birimlik artış ile ilişkilidir. Eylem kontrolü düzeyi sıfır olduğunda, lider-üye etkileşimi puanının 2.873 düzeyinde olması beklenmektedir. Modelin açıklayıcılık gücü düşük olup ($R^2 = .020$), Cohen (1988)'e göre bu etki büyüklüğü "küçük" olarak değerlendirilmektedir. Bu sonuç, eylem kontrolünün lider-üye etkileşimi (LÜE) puanlarındaki toplam varyansın yaklaşık %2'sini açıkladığını göstermektedir. Tahminin standart hatası 1,005'dir. Buna göre, eylem kontrolü düzeyi yükseldikçe bireylerin liderleriyle olan etkileşim düzeyleri de artış göstermektedir. Ancak açıklanan varyans oranı (%2) düşük düzeyde olduğundan, eylem kontrolü değişkeninin LÜE üzerindeki etkisi sınırlı düzeydedir.

Eylem Kontrolü Alt Boyutlarının Lider-Üye Etkileşimi Boyutlarına Etkisi

Eylem kontrolü alt boyutlarının lider-üye etkileşimi boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Eylem kontrolünün lider-üye etkileşimi alt boyutlarından "Etki" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarını gösteren Tablo 25 aşağıdaki gibidir.

Tablo 25: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - LÜE Etki Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (Etki Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,787	0,218	-	12,782	<0,001
Bağımsız Değişken					
EK_Saplanma	0,081	0,237	0,019	0,342	0,733
EK_Tereddüt	0,225	0,242	0,055	0,929	0,354
EK_Yılma	0,475	0,245	0,11	1,939	0,053
R^2: 0,020 Düzeltilmiş R^2: 0,012 F (3,339): 2,354, p=0,072					
Tahminin standart hatası: 1,1376					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, eylem kontrolü alt boyutlarının LÜE_Etki boyutu üzerinde pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi bulunmaktadır. Model, LÜE_Etki varyansının %2'sini açıklamaktadır (R^2=0.020). Modelin genel anlamlılığı incelendiğinde p=0.072 değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğundan model %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Genel olarak bu sonuçlar, eylem kontrolü alt boyutlarının liderin çalışan üzerindeki "etki algısı" üzerinde güçlü bir belirleyici olmadığını göstermektedir.

Eylem kontrolünün lider-üye etkileşimi alt boyutlarından "Bağlılık" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarını gösteren Tablo 26 aşağıdaki gibidir.

Tablo 26: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - LÜE Bağlılık Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (Bağlılık Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,833	0,213	-	13,268	<0,001
Bağımsız Değişken					
EK_Saplanma	0,163	0,232	0,04	0,704	0,482
EK_Tereddüt	0,262	0,237	0,066	1,101	0,272
EK_Yılma	0,311	0,24	0,074	1,298	0,195
R^2: 0,017 Düzeltilmiş R^2: 0,008 F (3,339): 1,909, p=0,128					
Tahminin standart hatası: 1,11402					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, eylem kontrolü ölçeği alt boyutları ile LÜE_Bağlılık arasında pozitif fakat düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. EK alt boyutları LÜE_Bağlılık varyansının %1,7'sini açıklamaktadır. p = 0.128 > 0.05 sonucu EK alt boyutlarının LÜE_Bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bulgular, eylem kontrolü boyutlarının liderle duygusal bağlılık boyutu üzerinde açıklayıcı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Eylem kontrolünün lider-üye etkileşimi alt boyutlarından "Katkı" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarını gösteren Tablo 27 aşağıdaki gibidir.

Tablo 27: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - LÜE Katkı Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (Katkı Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,652	0,204	-	12,971	<0,001
Bağımsız Değişken					
EK_Saplanma	-0,071	0,222	-0,018	-0,320	0,749
EK_Tereddüt	0,430	0,227	0,111	1,891	0,059
EK_Yılma	0,506	0,230	0,124	2,204	0,028
R^2: 0,035 Düzeltilmiş R^2: 0,027 F (3,339): 4,110 , p=0,007					
Tahminin standart hatası: 1,06686					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, eylem kontrolü ölçeği alt boyutları ile LÜE_Katkı arasında pozitif ve orta - düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. EK alt boyutları LÜE_Katkı varyansının %3,5'ini açıklamaktadır. p = 0.007 > 0.05 sonucu EK alt boyutlarının LÜE_Katkı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Regresyon analizi sonuçları, EK alt boyutlarından 'Yılma'nın LÜE 'Katkı' alt boyutu üzerinde anlamlı bir pozitif etkisi olduğunu göstermektedir (β = 0.124, t = 2.20, p = .028). EK 'Tereddüt' alt boyutu ise sınırda anlamlılık göstermiştir (β = 0.111, t = 1.89, p = .059), 'Saplanma' alt boyutunun etkisi ise anlamlı bulunmamıştır (β = -0.018, p = .749). Bu sonuç, özellikle yılma boyutunun lider-üye etkileşiminde karşılıklı katkı algısını artıran önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir.

Son olarak, Eylem kontrolünün lider-üye etkileşimi alt boyutlarından "Mesleki Saygı" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarını gösteren Tablo 28 aşağıdaki gibidir.

Tablo 28: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - LÜE Mesleki Saygı Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (Mesleki Saygı Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	3,114	0,230	-	13,544	<,001
Bağımsız Değişken					
EK_Saplanma	-0,049	0,250	-0,011	-0,195	0,845
EK_Tereddüt	0,202	0,256	0,047	0,791	0,430
EK_Yılma	0,474	0,258	0,104	1,835	0,067
R^2: 0,016 Düzeltilmiş R^2: 0,007 F (3,339): 1,1806 , p=0,146					
Tahminin standart hatası: 1,19959					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, eylem kontrolü ölçeği alt boyutları ile LÜE_Mesleki Saygı arasında pozitif fakat düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. EK alt boyutları LÜE_ Mesleki Saygı varyansının %1,6'sını açıklamaktadır. p = 0.146 > 0.05 sonucu EK alt boyutlarının LÜE_ Mesleki Saygı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Yılma boyutu pozitif yönde sınırda bir etki göstermesine rağmen, model genel olarak anlamlı olmadığı için güçlü bir yorum yapılamamaktadır.

Eylem Kontrolü'nün İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Eylem kontrolünün işe adanmışlığı ne kadar açıkladığını görmek amacıyla bağımsız değişken eylem kontrolü ölçeği, bağımlı değişken İA olmak üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 29 aşağıdaki gibidir.

Tablo 29: Eylem Kontrolünün İşe Adanmışlık Üzerindeki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,597	0,126	-	20,624	<0,001
Bağımsız Değişken					
Eylem Kontrolü	1,424	0,186	0,382	7,644	<0,001
R^2: 0,146 Düzeltilmiş R^2: 0,144 F (1,341): 58,429, p<0,001					
Tahminin standart hatası: 0,66298					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonucu, Eylem-Durum Yönelimi (EK) toplam puanının İşe Adanmışlık (IA) toplam puanını anlamlı biçimde açıkladığını göstermektedir ($R^2 = 0.146$, $F(1,341) = 58.43$, $p < .001$). Bu sonuç, EK puanlarının, bireylerin işe adanmışlık düzeyleri üzerinde orta düzeyde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ek toplamı, İA Toplam varyansının %14,6'sını açıklamaktadır. $p < 0,001$ sonucu EK toplamının İA toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. EK toplam puanı 1 birim arttığında, İA toplam puanı ortalama 1.424 birim artmaktadır. Bu bulgu, eylem kontrolü düzeyi arttıkça çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin anlamlı biçimde arttığını göstermektedir.

Eylem Kontrolü Alt Boyutlarının İşe Adanmışlık Boyutlarına Etkisi

Eylem kontrolü alt boyutlarının lider-üye etkileşimi boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Eylem kontrolünün işe adanmışlık alt boyutlarından "Dinçlik" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 30 aşağıdaki gibidir.

Tablo 30: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - İA Dinçlik Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık (Dinçlik Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,510	0,132	-	19,057	<0,001
Bağımsız Değişken					
EK_Saplanma	0,350	0,143	0,127	2,445	0,015
EK_Tereddüt	0,783	0,146	0,291	5,348	<0,001
EK_Yılma	0,413	0,148	0,145	2,791	0,006
R2: 0,176 Düzeltilmiş R2: 0,169 F (3,339): 24,104, p < 0,001					
Tahminin standart hatası: 0,687					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonucuna göre, Eylem-Durum Yönelimi alt boyutları ile İA Dinçlik arasındaki ilişki orta düzeydedir. Ek alt boyutları, İA Dinçlik varyansının %17,6'sını açıklamaktadır. Sonuçlar, Eylem-Durum Yönelimi (EK) alt boyutlarının İşe Adanmışlık (İA) dinçlik alt boyutunu anlamlı şekilde açıkladığını göstermektedir ($F(3,339) = 24.10$, $p < .001$). Bu, EK alt boyutlarının IA dinçlik düzeyindeki varyansı anlamlı biçimde açıklayabildiğini ortaya koymaktadır. EK tereddüt ($\beta = 0.291$, $p < .001$), EK yılma ($\beta = 0.145$, $p = 0.006$) ve EK saplanma ($\beta = 0.127$, $p = 0.015$) alt boyutlarının IA dinçlik üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Bu sonuç, EK alt boyutlarının bireylerin işe adanmışlık dinçlik düzeyleri üzerinde farklı şiddetlerde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Eylem kontrolünün işe adanmışlık alt boyutlarından "Adama" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 31 aşağıdaki gibidir.

Tablo 31: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - İA Adama Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık (Adama Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,833	0,213	-	13,268	<0,001
Bağımsız Değişken					
EK_Saplanma	0,370	0,176	0,113	2,110	0,036
EK_Tereddüt	0,721	0,180	0,225	4,015	<0,001
EK_Yılma	0,490	0,181	0,145	2,699	0,007
R2: 0,124 Düzeltilmiş R2: 0,117 F (3,339): 16,057, p < 0,001					
Tahminin standart hatası: 0,84301					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonucu, eylem kontrolü alt boyutları ile İA adama arasındaki ilişki orta düzeydedir. Ek alt boyutları, İA Dinçlik varyansının %12,4'ünü açıklamaktadır. Sonuçlar, Eylem-Durum Yönelimi (EK) alt boyutlarının İşe Adanmışlık (İA) adama alt boyutunu anlamlı şekilde açıkladığını göstermektedir ($F(3,339) = 16.06$, $p < .001$). Bu, EK alt boyutlarının IA adama düzeyindeki varyansı anlamlı biçimde açıklayabildiğini ortaya koymaktadır. EK tereddüt ($\beta = 0.225$, $p < .001$), EK yılma ($\beta = 0.145$, $p = 0.007$) ve EK saplanma ($\beta = 0.113$, $p = 0.036$) alt boyutlarının IA adama üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Bu sonuç, EK alt boyutlarının bireylerin işe adanmışlık adama düzeyleri üzerinde farklı şiddetlerde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Eylem kontrolünün işe adanmışlık alt boyutlarından "Yoğunlaşma" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 32 aşağıdaki gibidir.

Tablo 32: Eylem Kontrolü Alt Boyutları - İA Yoğunlaşma Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık (Yoğunlaşma Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,882	0,145	-	19,827	<0,001
Bağımsız Değişken					
EK_Saplanma	0,024	0,158	0,008	0,154	0,878
EK_Tereddüt	0,577	0,162	0,205	3,570	<0,001
EK_Yılma	0,414	0,163	0,139	2,538	0,012
R2: 0,081 Düzeltilmiş R2: 0,073 F (3,339): 9,958 , p < 0,001					
Tahminin standart hatası: 0,75846					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonucu, Eylem-Durum Yönelimi alt boyutları ile İA Yoğunlaşma arasındaki ilişki düşük-orta düzeydedir. Ek alt boyutları, İA Yoğunlaşma varyansının %8,1'ini açıklamaktadır. Sonuçlar, Eylem-Durum Yönelimi (EK) alt boyutlarının İşe Adanmışlık (İA) yoğunlaşma alt boyutunu anlamlı şekilde açıkladığını göstermektedir ($F(3,339) = 9.95$, $p < .001$). Bu, EK alt boyutlarının IA yoğunlaşma düzeyindeki varyansı anlamlı biçimde açıklayabildiğini ortaya koymaktadır. EK tereddüt ($\beta = 0.205$, $p < .001$) ve EK yılma ($\beta = 0.139$, $p = 0.012$) anlamlı pozitif etkiye sahipken EK saplanma ($\beta = 0.008$, $p = 0.878$) alt boyutunun IA yoğunlaşma üzerindeki etkisi bulunmamıştır. Bu sonuç, özellikle tereddüt ve yılma eğilimlerinin çalışanların işe odaklanma düzeyini etkileyebileceğini göstermektedir.

Lider-Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık arasındaki regresyon ilişkisine de bakılmıştır. Bu amaçla ilk olarak toplam puanlar üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Analiz sonuçlarını gösteren Tablo 33 aşağıdaki gibidir.

Tablo 33: Lider-Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,847	0,129	-	22,13	<0,001
Bağımsız Değişken					
Lider-Üye Etkileşimi	0,200	0,037	0,284	5,459	<0,001
R2: 0,080 Düzeltilmiş R2: 0,078 F (1,341): 29,804, p<0,001					
Tahminin standart hatası: 0,68809					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, Lider-üye etkileşimi (LÜE toplam) ile işe adanmışlık (İA toplam) arasında pozitif ve orta düzeyin altında bir ilişki bulunmaktadır. LÜE toplamı, işe adanmışlıktaki varyansın %8'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, bağımsız değişken (LÜE) tek başına İA'yı sınırlı bir şekilde açıklamaktadır. Etki büyüklüğü ise orta seviyededir, LÜE düzeyi yükseldikçe işe adanmışlık da artış göstermektedir.

Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutlarının İşe Adanmışlık Boyutlarına Etkisi

Lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık alt boyutlarından "Dinçlik" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 34 aşağıdaki gibidir.

Tablo 34:LÜE Alt Boyutları - İA Dinçlik Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık (Dinçlik Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	3,038	0,137	-	22,189	<0,001
Bağımsız Değişken					
LÜE_Etki	0,145	0,064	0,221	2,271	0,024
LÜE_Bağlılık	-0,062	0,063	-0,092	-0,972	0,332
LÜE_Katkı	0,194	0,054	0,279	3,579	<0,001
LÜE_Mesleki Saygı	-0,116	0,056	-0,186	-2,077	0,039
R2: 0,081 Düzeltilmiş R2: 0,070 F (4,338): 7,401, p < 0,001					
Tahminin standart hatası: 0,72697					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonucuna göre, LÜE etki alt boyutu İA_dinçlik alt boyutunu pozitif ve anlamlı şekilde tahmin etmektedir (β = .221, p = 0.024). Çalışanların liderlerinin etkisini algılaması arttıkça dinçlik düzeyleri de artmaktadır. LÜE katkı alt boyutu da İA_dinçlik üzerinde pozitif ve güçlü bir etkiye sahiptir (β = .279, p < 0.001). LÜE bağlılık alt boyutu (β = -.092, p = 0.332) anlamlı bulunmamıştır, dolayısıyla İA_dinçlik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. LÜE Mesleki Saygı alt boyutu (β = -.186, p = 0.039) negatif ve anlamlıdır; bu sonuç ters yönlü bir ilişkiyi göstermektedir. Mesleki saygı algısı arttıkça dinçlik puanı az da olsa düşmektedir.

Lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık alt boyutlarından "Adama" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 35 aşağıdaki gibidir.

Tablo 35: LÜE Alt Boyutları - İA Adama Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık (Adama Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,589	0,157	-	16,451	<0,001
Bağımsız Değişken					
LÜE_Etki	0,314	0,074	0,400	4,265	<0,001
LÜE_Bağlılık	-0,053	0,073	-0,065	-0,720	0,472
LÜE_Katkı	0,186	0,062	0,225	2,990	0,003
LÜE_Mesleki Saygı	-0,171	0,064	-0,230	-2,659	0,008
R2: 0,142 Düzeltilmiş R2: 0,132 F (4,338): 14,026, p < 0,001					
Tahminin standart hatası: 0,83556					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonucuna göre, LÜE Etki alt boyutu İA_adama üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (β = .400, p < .001). Liderin etki boyutu yüksek olan çalışanlarda, adanmışlıkta "adama" boyutu da artmaktadır. LÜE Bağlılık alt boyutu anlamlı bulunmamıştır (β = -.065, p = .472). LÜE Katkı alt boyutu anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir; katkısı yüksek olan çalışanlarda "adama" da artış göstermektedir (β = .225, p = .003). LÜE Mesleki Saygı alt boyutu anlamlı ama negatif etkiye sahiptir (β

= -.230, p = .008). Çalışmada, mesleki saygının arttığı durumlarda "adama" puanı düşmektedir.

Lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık alt boyutlarından "Yoğunlaşma" boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Tablo 36 aşağıdaki gibidir.

Tablo 36: LÜE Alt Boyutları - İA Yoğunlaşma Boyutu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık (Yoğunlaşma Alt Boyutu)					
	B	Std. Error	β	t	p
Sabit	2,847	0,14	-	20,323	<0,001
Bağımsız Değişken					
LÜE_Etki	0,116	0,065	0,168	1,767	0,078
LÜE_Bağlılık	-0,039	0,065	-0,055	-0,595	0,552
LÜE_Katkı	0,254	0,055	0,348	4,575	<0,001
LÜE_Mesleki Saygı	-0,099	0,057	-0,151	-1,725	0,086
R2: 0,119 Düzeltilmiş R2: 0,108 F (4,338): 11,395 , p < 0,001					
Tahminin standart hatası: 0,74378					

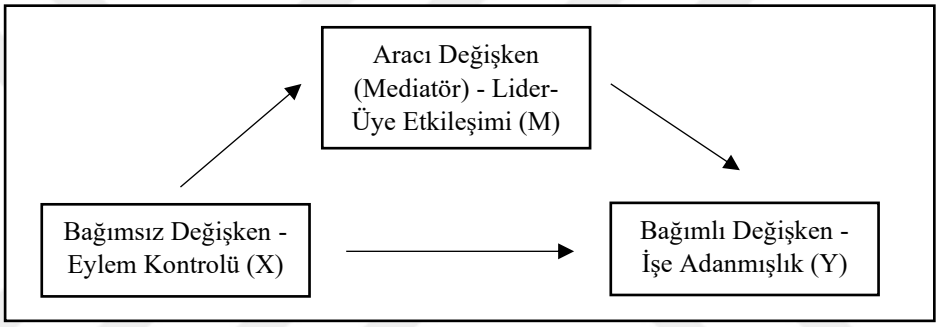
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonucuna göre, LÜE Katkı alt boyutu anlamlı ve pozitif ilişkidedir (β = .348, t = 4.575, p < .001). Çalışanların LÜE'de "Katkı" algısı arttıkça, işe adanmışlıkta yoğunlaşma düzeyi de artmaktadır. Bu etki görece güçlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. LÜE Etki alt boyutu istatistiksel olarak sınırdadır ancak anlamlı değildir (p > .05) (β = .168, t = 1.767, p = .078). LÜE Mesleki Saygı alt boyutu negatif yönde ilişkidedir fakat anlamlı değildir (β= -.151, t = -1.725, p = .086). LÜE Bağlılık alt boyutu etkisi çok düşüktür ve anlamlı değildir (β = -.055, t = -.595, p = .552). Analiz sonuçlarına göre, LÜE alt boyutları arasında Katkı en güçlü ve anlamlı belirleyici olarak öne çıkmaktadır.

4.5.4.3. Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular (PROCESS)

Korelasyon ve regresyon analizlerinden sonra değişkenler arasındaki dolaylı etkilerin incelenmesi amacıyla aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda analizler SPSS PROCESS Macro kullanılarak yürütülmüştür. Araştırma kapsamında test edilen temel hipotez, eylem kontrolünün işe adanmışlık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğidir. Kurulan aracılık modeli PROCESS Model 4 çerçevesinde analiz edilmiş olup, model gösterimi Şekil 10'da sunulmaktadır.

Şekil 10: Aracı Değişken Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

PROCESS Model 4 kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, eylem kontrolünün işe adanmışlık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracı rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Dolaylı etkinin büyüklüğü incelendiğinde, eylem kontrolünün lider-üye etkileşimi aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (indirect effect = 0,1236; BootCI [0,0370-, 0,2673]). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrudan etkiler incelendiğinde, eylem kontrolünün işe adanmışlık üzerindeki toplam etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($B = 1,4239$; $p < 0,001$).

Aracı değişken modele dahil edildiğinde ise, eylem kontrolünün işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisinin azalarak devam ettiği belirlenmiştir ($B = 1,3003$; $p < 0,001$). Bu durum, lider-üye etkileşiminin söz konusu ilişkide kısmi aracılık rolü

üstlendiğini göstermektedir. Bununla birlikte, eylem kontrolünün lider-üye etkileşimini anlamlı şekilde yordadığı (B = 0,7479, p = 0,0085) ve lider-üye etkileşiminin de işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (B = 0,1653, p < 0,0001) belirlenmiştir. Bu bulgular, aracılık modelinin temel koşullarının sağlandığını ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, eylem kontrolü yüksek olan bireylerin liderleriyle daha yüksek kaliteli etkileşimler kurdukları ve bu etkileşimlerin de işe adanmışlık düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına ilişkin detaylı katsayılar Tablo 37'de sunulmaktadır.

Tablo 37: Eylem Kontrolünün İşe Adanmışlığa Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü

İlişki	**Katsayı (B)**	**p değeri**	**95% güven aralığı**
EK → LÜE	0,7479	0,0085	[0,1922-1,3035]
LÜE → İA	0,1653	0,0000	[0,0972-0,2334]
EK → İA (toplam)	1,4239	0,0000	[1,0575-1,7903]
EK → İA (doğrudan)	1,3003	0,0000	[0,9414-1,6591]
Aracı	**Etki**	**BootLLCI**	**BootULCI**
EK → LÜE → İA (dolaylı)	0,1236	0,0370	0,2673

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.5.4.4. Yapısal Eşitlik Modeli (SmartPLS) Bulguları

Çalışmada aracılık etkisi ilk olarak yukarıda bahsedilen SPSS Process Macro v 5.0 kullanılarak regresyon temelli analiz ile incelenmiştir. Elde edilen bulguların doğrulanması ve modelin bütüncül olarak değerlendirilmesi amacıyla analizler, varyans temelli bir yapısal eşitlik modelleme yaklaşımı olan PLS-SEM kapsamında SmartPLS programı aracılığıyla yeniden test edilmiştir.

Bir grup Alman akademik yazılım geliştiricisi tarafından geliştirilen SmartPLS (Ringle vd., 2015), Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) için özel olarak tasarlanmış bir yazılımdır. SmartPLS, araştırmacıların değişkenler

arasındaki karmaşık ilişkileri modellemesine ve tahmin odaklı modeller oluşturmasına olanak tanımaktadır (Hair vd., 2011). Kullanıcı dostu grafik ara yüzü sayesinde araştırmacılar yol modellerini görsel olarak oluşturabilmekte, değişkenler arası ilişkileri analiz edebilmekte ve sonuçları etkin biçimde yorumlayabilmektedir (Sarker vd., 2024: 2693).

PLS-SEM Yaklaşımı; formatif ve yansıtıcı yapılar dahil olmak üzere çeşitli veri ve model türlerini işleyebilmekte ve gizil değişkenlerin analizine olanak tanımaktadır (Ringle, Sarstedt ve Straub, 2012). Yazılım, tahmin üzerine odaklanmakta ve çok sayıda yapı ve gösterge içeren büyük veri kümelerini ve karmaşık modelleri işleyebilmektedir (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015). Yol katsayılarının ve model parametrelerinin istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek için sağlam bootstrapping teknikleri içermektedir (Ringle vd., 2015). CB tabanlı SEM ile karşılaştırıldığında, PLS-SEM kuramı test etmede çok daha etkili görülmektedir (Lowry ve Gaskin, 2014).

PLS-SEM yaklaşımı, özellikle keşifsel araştırmalarda, karmaşık modellerin test edilmesinde ve çok boyutlu yapılarla çalışırken sağladığı esneklik nedeniyle tercih edilmektedir. Ayrıca formativ ve yansıtıcı (reflective) ölçüm modellerini desteklemesi, büyük veri setiyle çalışabilmesi ve parametrik varsayımlara daha az bağımlı olması önemli avantajları arasında yer almaktadır (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015). Bu modelde yer alan tüm yapılar yansıtıcı (reflective) olarak ele alınmıştır. Analiz sürecinde öncelikle PLS Algorithm çalıştırılmıştır. PLS algoritması çalıştırılırken, yapısal modeldeki ilişkilerin daha doğru tahmin edilebilmesi amacıyla path weighting scheme yöntemi tercih edilmiştir.

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi kapsamında ilk olarak göstergelerin dış yükleri (outher loadings) incelenmiştir. Genel kabul gören yaklaşıma göre dış yüklerin 0.70 ve üzeri olması ilgili göstergenin yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiğini göstermektedir (Hair vd, 2011). Analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık değişkenlerine ait tüm göstergelerin 0.70 eşik değerinin üzerinde olduğu ve yüksek düzeyde temsil gücüne sahip olduğu görülmüştür.

Eylem-durum yönelimi değişkenine ait göstergelerden biri olan saplanma/kopma boyutunun yük değeri 0.558 olarak bulunmuş ve önerilen eşik değerin altında kalmıştır. Bununla birlikte diğer göstergelerin yeterli düzeyde olması

ve yapının kuramsal bütünlüğünün korunması amacıyla bu gösterge modelde tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 38'deki gibidir.

Tablo 38: Ölçüm Modeline Ait Dış Yükler (Outer Loadings)

Göstergeler (Alt Boyutlar)	**EK (Eylem-Durum Yönelimi)**	**LÜE (Lider-Üye Etkileşimi)**	**İA (İşe Adanmışlık)**
Saplanma/Kopma	0.558		
Tereddüt/Başlama	0.844		
Yılma/Kararlılık	0.684		
Bağlılık		0.895	
Etki		0.913	
Katkı		0.883	
Mesleki Saygı		0.866	
Adama			0.922
Dinçlik			0.896
Yoğunlaşma			0.819

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapıların güvenilirlik ve yakınsak geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha, bileşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi (LÜE) ve işe adanmışlık (İA) değişkenlerine ait CR ve AVE değerlerinin önerilen eşik değerlerin üzerinde olduğu görülmüş ve bu yapıların güvenilirlik ile yakınsak geçerlilik koşullarını sağladığı belirlenmiştir. Eylem-durum yönelimi (EK) değişkenine ait AVE değerinin 0.50 eşik değerinin çok az altında (0.497) kaldığı görülmekle birlikte, bileşik güvenilirlik değerinin kabul edilebilir düzeyde olması (CR = 0.743) ve çalışmanın keşifsel niteliği dikkate alınarak ilgili yapı analiz kapsamında değerlendirilmiştir. Bu bağlamda ölçüm modelinin genel olarak yeterli düzeyde güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Garson, 2016; Hair vd., 2019). Bu sonuçları gösteren Tablo 39 aşağıdaki gibidir.

Tablo 39: Yapı Güvenilirliği ve Yakınsak Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler	**Cronbach's Alpha**	**Bileşik Güvenilirlik-CR (rho_c)**	**AVE**	**VIF (Aralık)**
EK (Eylem-Durum Yönelimi)	0.492	0.743	0.497	1.11–3.46
LÜE (Lider-Üye Etkileşimi)	0.914	0.938	0.791	2.22–3.47
İA (İşe Adanmışlık)	0.854	0.912	0.775	1.75–2.95

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Modelde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) problemini değerlendirmek amacıyla varyans şişirme faktörü (VIF) değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre tüm VIF değerlerinin 3.3 eşik değerinin altında olduğu görülmüştür. Bu bulgu, ölçüm modelinde çoklu doğrusal bağlantı probleminin bulunmadığını ve göstergelerin birbirinden bağımsız bir şekilde yapıyı temsil ettiğini göstermektedir (Kock, 2015).

Modelin ayırt edici geçerliliğini (discriminant validity) değerlendirmek için Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranlarına bakılmıştır. HTMT değerlerinin 0.90 altında olması, yapıların birbirinden ayırt edilebilir olduğunu göstermektedir. (Henseler vd., 2017). Analiz sonuçlarına göre tüm değişkenler arasındaki HTMT değerlerinin bu eşik değerin altında olduğu belirlenmiş ve modelde ayırt edici geçerliliğin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum Tablo 40'ta gösterilmektedir.

Tablo 40: Ayrım Geçerliliği (HTMT) Sonuçları

Değişkenler	**EK**	**LÜE**	**İA**
EK	---		
LÜE	0.214	--	
İA	0.591	0.321	---

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapısal modelin değerlendirilmesi kapsamında yol katsayıları (path coefficients) ve bunlara ilişkin anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Yapısal model analiz sonuçlarına göre eylem-durum yöneliminin hem lider-üye etkileşimi ($\beta = 0.155$, $p < 0.01$) hem de işe adanmışlık ($\beta = 0.360$, $p < 0.001$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerinde de anlamlı bir etkisi ($\beta = 0.242$, $p < 0.001$) bulunmuştur. Aracılık analizi sonuçları (Tablo 41), lider-üye etkileşiminin eylem-durum yönelimi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, eylem-durum yönelimi yüksek bireylerin yalnızca doğrudan daha yüksek işe adanmışlık sergilemediğini, aynı zamanda liderleriyle kurdukları ilişkinin kalitesi üzerinden de dolaylı olarak daha yüksek adanmışlık düzeylerine ulaştıklarını göstermektedir (Hair vd., 2019).

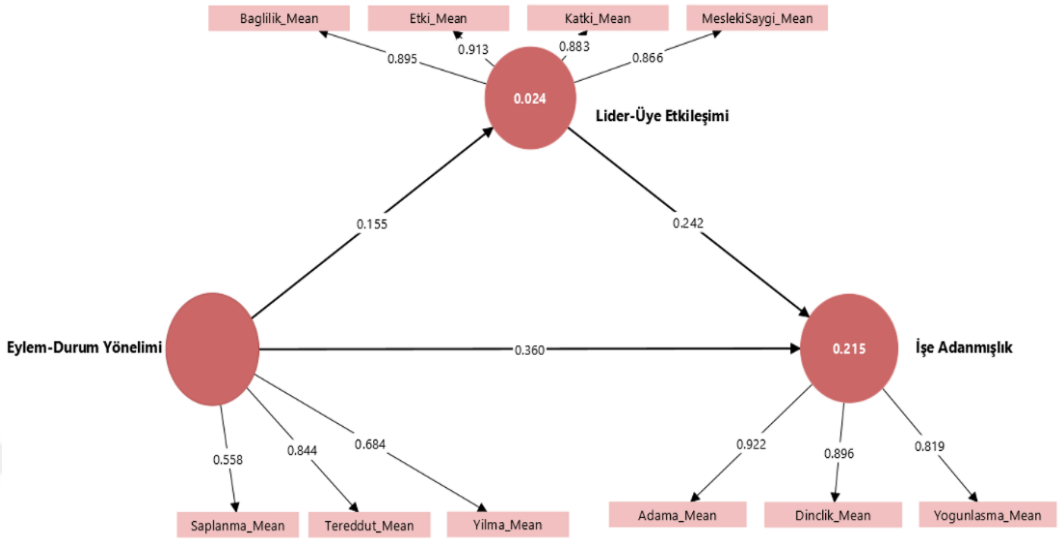
Tablo 41: Yapısal Model Sonuçları (Path Coefficients)

Hipotez	**Yol**	**β**	**t**	**p**	**Sonuç**
H1	EK → LÜE	0.155	3.005	0.003	Kabul
H2	EK → İA	0.360	7.665	0.000	Kabul
H3	LÜE → İA	0.242	4.729	0.000	Kabul

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapısal modele ilişkin yol katsayıları ve açıklanan varyans değerleri aşağıdaki Şekil 11'de sunulmuştur.

Şekil 11: PLS Algoritması Sonuçlarına Göre Yapısal Model



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapısal modelin açıklayıcılık gücünü değerlendirmek amacıyla R^2 değerleri de incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi değişkeninin R^2 değeri 0.024, işe adanmışlık değişkeninin R^2 değeri ise 0.215 olarak bulunmuştur. Buna göre modelin lider-üye etkileşimini açıklama gücünün düşük, işe adanmışlığı açıklama gücünün ise düşük-orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte sosyal bilimlerde bireysel ve örgütsel değişkenlerin çok sayıda faktörden etkilenmesi nedeniyle düşük R^2 değerlerinin kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2019). Bu durum hem elde edilen Şekil 11 hem de Tablo 42 üzerinden görülmektedir. Modelde işe adanmışlık değişkeninin açıklanan varyansı %21.5 olarak bulunmuştur.

Tablo 42: R^2 Değerleri

Değişken	**R^2**	**R^2 adjusted**
LÜE	0.024	0.021
İA	0.215	0.211

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırma modelinde eylem-durum yönelimi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü incelemek amacıyla dolaylı etkiler analiz edilmiştir. Bu kapsamda bootstrapping yöntemi kullanılarak doğrudan ve dolaylı etkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyleri değerlendirilmiştir. Aracılık etkisinin belirlenmesinde doğrudan ve dolaylı etkilerin birlikte incelenmesi esas alınmıştır.

Bootstrapping analiz sonuçlarına göre, eylem-durum yöneliminin işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = 0.038$, $t = 2.410$, $p < 0.05$) belirlenmiştir. Bununla birlikte eylem-durum yöneliminin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisinin de anlamlı olması ($\beta = 0.360$, $p < 0.001$), lider-üye etkileşiminin bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir (Tablo 43). Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşiminin eylem-durum yönelimi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi aracılık (partial mediation) rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolaylı etkinin büyüklüğünün doğrudan etkiye kıyasla daha düşük olması, modelde tam aracılıktan ziyade kısmi aracılık yapısının bulunduğunu desteklemektedir (Hair vd., 2019).

Tablo 43: Aracılık (Mediation) Analizi Sonuçları

Yol	**Doğrudan Etki (β)**	**Dolaylı Etki (β)**	**t**	**p**	**Aracılık Türü**
EK → İA	0.360	0.038	2.410	0.016	Kısmi Aracılık

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Elde edilen bu bulgu, eylem-durum yönelimi yüksek bireylerin yalnızca doğrudan daha yüksek işe adanmışlık sergilemediğini, aynı zamanda liderleriyle kurdukları ilişkinin kalitesi üzerinden de dolaylı olarak daha yüksek adanmışlık düzeylerine ulaştıklarını göstermektedir. Bu durum, lider-üye etkileşiminin bireysel eğilimlerin iş sonuçlarına yansımasında önemli bir psikososyal mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Bu araştırma, çalışanların eylem-durum yönelimlerinin işe adanmışlık üzerindeki etkisini ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, bireysel öz düzenleme süreçleri ile örgütsel sosyal ilişkilerin birlikte ele alınmasının, işe adanmışlık gibi motivasyonel bir çıktının açıklanmasında daha bütüncül ve güçlü bir çerçeve sunduğunu göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, mikro düzeyde bireysel psikolojik mekanizmalar ile makro düzeyde örgütsel etkileşim süreçlerini entegre eden bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu kapsamda araştırma hipotezlerinin genel olarak desteklendiği ifade edilebilir.

Araştırmanın en temel bulgularından biri, eylem yöneliminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğudur. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, eylem yönelimli bireylerin hedef odaklılık, davranış başlatma ve sürdürme kapasitesi ile ilişkili yapılarının, onların işlerine daha yüksek düzeyde psikolojik yatırım yapmalarını sağladığını ortaya koymaktadır. Bu durum, Kuhl (1984)'un öz-düzenleme yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, eylem yönelimli bireylerin niyet-davranış dönüşümünü daha etkin gerçekleştirebildiklerini göstermektedir. Eylem yönelimi yüksek bireyler, karşılaştıkları engeller karşısında daha az ruminatif düşünme eğilimi göstererek dikkatlerini yeniden göreve yönlendirebilmekte ve bu sayede işlerine yönelik enerji, bağlılık ve yoğunlaşma düzeylerini sürdürebilmektedir.

Bununla birlikte araştırma, eylem yöneliminin yalnızca bireysel düzeyde bir belirleyici olmadığını, aynı zamanda sosyal ilişkiler üzerinden de etkisini genişlettiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda araştırmanın üçüncü hipotezi desteklenmiş olup eylem yönelimi ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, bireysel özelliklerin sosyal değişim süreçlerinin oluşumunda öncül rol oynayabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Eylem yönelimi ile lider-üye etkileşimi arasında bulunan pozitif ilişki, bireylerin öz düzenleme kapasitelerinin liderleriyle kurdukları ilişkinin niteliğini de şekillendirdiğini göstermektedir. Eylem yönelimli bireylerin daha proaktif, çözüm odaklı ve sorumluluk almaya yatkın olmaları, liderler tarafından daha güvenilir ve yüksek katkı sağlayan çalışanlar olarak

algılanmalarına neden olabilmektedir. Bu durum, lider-üye etkileşimi kuramında vurgulanan yüksek kaliteli ilişkilerin oluşum süreciyle uyumludur.

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelenmiş ve elde edilen bulgular bu hipotezin de desteklendiğini göstermiştir. Buna göre, lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi arttıkça çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir. Bu sonuç, sosyal değişim kuramı çerçevesinde karşılıklılık ilkesinin işe adanmışlık gibi pozitif çıktılar üzerindeki etkisini doğrulamaktadır.

Araştırmanın önemli katkılarından biri de lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin alt boyutlar düzeyinde incelenmiş olmasıdır. Bulgular, özellikle liderin çalışan üzerindeki etkisi ve karşılıklı katkı algısının işe adanmışlığın adanma boyutunu güçlendirdiğini göstermektedir. Bu durum, çalışanların yalnızca işin kendisinden değil, aynı zamanda liderleriyle kurdukları ilişkiden de anlam ürettiklerini ortaya koymaktadır. Liderin çalışanı desteklemesi, yönlendirmesi ve gelişimine katkı sağlaması, çalışanın işine yüklediği anlamı artırarak işe adanmışlık düzeyini yükseltebilmektedir.

Buna karşılık lider-üye etkileşiminin mesleki saygı boyutunun işe adanmışlığın adama boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olması, bu araştırmanın dikkat çekici bulgularından biridir. Bu sonuç, literatürde genellikle olumlu çıktılarla ilişkilendirilen bir boyutun farklı bağlamlarda farklı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Mesleki saygının çalışanlar tarafından bir "yeterlilik onayı" veya "statü göstergesi" olarak algılanması, onların işlerine yönelik duygusal bağlanmalarını artırmak yerine, işi daha çok profesyonel bir sorumluluk olarak görmelerine neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanlar işlerini yüksek standartlarda yerine getirseler bile, bu durum duygusal adanmışlık düzeyine aynı ölçüde yansımayabilir. Bu bulgu, işe adanmışlığın yalnızca performans veya yeterlilikle değil, aynı zamanda anlam ve duygusal bağlanma ile ilişkili olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

Bu bulgunun bir sonucu olarak çalışan, lideriyle kurduğu bu salt profesyonel ve mesafeli ilişkiyi korumak adına, iş yerinde sadece kendisinden beklenen resmi rolü oynamaya eğilimli hale gelmektedir. Çalışanlar, statü farkının ve mesleki sınırların çok belirgin olduğu ilişkilerde gerçek ve samimi duygularını yansıtmakta zorlanırlar. Bu noktada duygusal emek literatürü devreye girer. Çalışanlar etkileşim kurarken

kendi samimi duygularını göstermek yerine, ortama ve profesyonel beklentilere uygun düşecek "sahte duygular sergilemeye" (yüzeysel davranmaya) yönelebilirler. Yani aşırı mesleki saygı, kişiyi doğal olmaktan uzaklaştırıp resmi bir "maske" takmaya itebilir. Peker (2019) ve Peker (2026) çalışmalarında da görüldüğü üzere bu yüzeysel rol yapma davranışları çalışanın duygusal enerjisini tüketerek işe adanmışlık üzerinde doğrudan olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu durumda liderlerin çalışanlarının işe yürekten bağlanmalarını sağlayacak bazı stratejiler önerilebilir. Bunu aşmanın ilk yolu yöneticinin Otantik Liderlik sergilemesidir. Otantik liderler, başkalarının kopyası veya salt bir otorite figürü olmak yerine kendi zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olan, şeffaf davranan liderlerdir. Yönetici, "kusursuz ve ulaşılmaz patron" maskesini çıkardığında, çalışanlar da resmiyet maskelerini (yüzeysel davranmayı) bırakarak kendilerini daha psikolojik güvenlik içinde hissederler. Diğer yandan analiz bulgularına göre, mesleki saygı adama boyutunu düşürse de, lider üye etkileşiminin "etki" alt boyutu adama üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahiptir. Etki boyutu; tarafların birbirine duyduğu kişisel beğeni, şefkat, kişisel sorunlara ilgi gösterme ve iş dışında da sosyalleşme gibi gayriresmi ve samimi bağları ifade etmektedir. Yöneticiler, salt bir uzman veya otorite figürü olmanın ötesine geçip, çalışanlarıyla samimi ve insani bir bağ kurarak aradaki soğuk mesafeyi kırmalıdır. Ayrıca regresyon analizlerinde "katkı" boyutunun da işe adanmışlık üzerinde çok güçlü pozitif etkileri olduğu bulunmuştur. Katkı, çalışanın görev tanımını aşarak gönüllü çaba göstermesi ve liderin de buna yetki, destek veya ödül ile karşılık vermesidir. Yöneticiler aradaki mesleki saygı ve mesafeyi, çalışanlara inisiyatif vererek ve onların gönüllü çabalarını ödüllendirerek proaktif bir işbirliğine dönüştürmelidir. Öz Belirleme Kuramı'na göre bireylerin en temel üç psikolojik ihtiyacından biri "ilişkilenme"dir. Bu, başkalarına ait olma, desteklenme ve çevresindekiler için "önemli" hissetme ihtiyacıdır. Sadece mesleki saygıya dayalı, mesafeli bir ilişki bu ihtiyacı karşılamakta yetersiz kalır. Yöneticiler, çalışanlarına sadece iyi bir iş çıkardıkları için saygı duymakla kalmamalı, onlara bir ekibin değerli bir parçası olduklarını hissettirecek sıcak ve kapsayıcı bir ortam sunmalıdır. Kişilik Sistemleri Etkileşimleri (PSI) kuramına göre, tam işlevsel ve bütünleşmiş bir benliğin gelişmesi için dışarıdan gelen destek çok kritiktir. Tıpkı çocuklukta olduğu gibi, bir çalışan zorlandığında veya stres yaşadığında yöneticinin sadece resmi bir tavırla saygı beklemek yerine onu teselli etmesi, cesaretlendirmesi ve şefkat göstermesi gerekir. Bu

tür bir duygusal destek, çalışanın negatif duygulardan sıyrılıp (yüzeysel davranmaktan kurtulup) işine gerçek bir coşkuyla adanmasını sağlar.

Lider üye etkileşiminin bağlılık alt boyutunun, işe adanmışlığın hiçbir alt boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. LÜE'nin bu alt boyutu, astın ve liderin birbirlerinin çıkarlarını koruması, dış eleştirilere karşı birbirlerini savunmaları ve iyi takım oyuncusu olmaları ile ilgilidir. İşe adanmışlık ise liderden veya örgütten ziyade işin bizzat kendisine duyulan enerji, coşku ve odaklanmadır. Bağlılık boyutunun işe adanmışlığı etkilememesi, bir çalışanın liderine sadık olmasının o çalışanın masasına oturduğunda işini büyük bir enerji veya zamanın nasıl geçtiğini unutarak yapacağı anlamına gelmediği ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, örgütsel bağlılık ile işe adanmışlığın birbirinden tamamen farklı psikolojik mekanizmalar olduğunu desteklemektedir. Bu çalışmada işe adanmışlığı artıran en güçlü belirleyiciler katkı ve etki boyutlarıdır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların işlerine adanmaları için kaynak sağlanmalı ve onlara duygusal olarak ilham olunmalıdır. Bu sonuçlar ile görülmektedir ki LMX-MDM ölçüm modeli çok boyutlu yapısı ile detaylı bir işe adanmışlık analizine olanak sağlamıştır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında, lider-üye etkileşiminin eylem yönelimi ile işe adanmışlık arasındaki etkileşiminde aracılık rolü incelenmiş ve elde edilen bulgular bu hipotezin de desteklendiğini göstermiştir. Buna göre, eylem yöneliminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin kısmen lider-üye etkileşimi aracılığıyla gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu durum, bireysel özelliklerin çalışan davranışlarını yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda sosyal ilişkiler aracılığıyla da etkileyebileceğini göstermektedir.

Kişilik sistemleri etkileşimleri kuramına göre bireylerin öz-düzenleme kapasiteleri, niyetlerini eyleme dönüştürebilme becerilerini belirlemektedir. Bu bağlamda eylem yönelimli bireyler, gerekli motivasyonu ve pozitif duyguyu içsel olarak üretebilmekte; buna karşın durum yönelimli bireyler, bu süreçte dışsal düzenleyicilere ihtiyaç duymaktadır. Araştırma bulguları, lider-üye etkileşiminin bu noktada kritik bir rol üstlendiğini göstermektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, özellikle durum yönelimli çalışanlar için bir dışsal düzenleme mekanizması (duygu köprüsü) işlevi görerek, bu bireylerin işe adanmışlık düzeylerini artırmaktadır. Bu durum Baumann vd. (2026)'nin vurguladığı dışsal düzenleme mekanizması ile

doğrulanmaktadır. PSI kuramına göre liderin sağladığı destek ve ilham, işler zorlaştığında astlarda olumlu duygu uyarılması yaratarak felç olan niyetleri (Niyet Belleği) eyleme dönüştürmekte (Sezgisel Davranış Kontrolü) başrol oynamaktadır. Benzer şekilde, stresli veya başarısızlık yaşanan durumlarda liderin sunduğu güven ortamı, astın olumsuz duygusunu yatıştırarak Nesne Tanıma sisteminin yarattığı tehdit algısını kırmakta ve bütünleşik benliğin (Uzantı Belleği) kilidini açarak çalışanın bu deneyimden ders çıkarıp kişisel büyüme sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu yönüyle çalışma, lider-üye etkileşiminin yalnızca sosyal bir ilişki değil, aynı zamanda öz-düzenleme eksikliklerini telafi eden psikolojik bir kaynak olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın genel bulguları, eylem-durum yönelimi, lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin, bireysel ve örgütsel düzeydeki kaynakların etkileşimiyle açıklanabileceğini göstermektedir. Bu durum, İş Talepleri-Kaynakları modeli ile uyumlu olup, bireysel psikolojik kaynaklar ile sosyal/örgütsel kaynakların birlikte olarak çalışanların motivasyonel süreçlerini şekillendirdiğini desteklemektedir. Bu bağlamda eylem-durum yönelimi bireysel bir kaynak olarak, lider-üye etkileşimi ise sosyal bir kaynak olarak işe adanmışlığın oluşumunda birlikte rol oynamaktadır.

Bu çalışma, özellikle eylem-durum yönelimi kavramını örgütsel davranış bağlamında ele alması ve bu kavramı lider-üye etkileşimi gibi sosyal bir değişken ile birlikte incelemesi açısından literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Mevcut çalışmaların büyük ölçüde eylem-durum yönelimini bireysel psikolojik süreçler çerçevesinde ele aldığı dikkate alındığında, bu araştırma söz konusu kavramın örgütsel bağlamdaki yansımalarını ortaya koyarak literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca üç değişkenin aynı model içerisinde incelenmesi, bu ilişkilerin doğrudan ve dolaylı etkilerini birlikte değerlendirme imkânı sağlamıştır.

Araştırma bulguları doğrultusunda örgütler ve yöneticiler için çeşitli çıkarımlar yapılabilmektedir. Öncelikle çalışanların bireysel özelliklerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi dikkate alınmalı ve özellikle eylem yönelimi gibi öz düzenleme kapasitesini yansıtan özellikler işe alım ve yerleştirme süreçlerinde değerlendirilmelidir. Bunun ötesinde, İnsan Kaynakları departmanları için ekiplerin nasıl kurulacağına dair stratejik bir "yönetici-ast eşleştirme (uyum/fit)" yaklaşımı

önerilmektedir. Literatürde Mulier (2012)'in de ortaya koyduğu üzere, eylem-durum yönelimi bağlamında lider ve ast uyumu, performansı ve etkileşim kalitesini (LÜE) doğrudan etkilemektedir. İK departmanları, ekipleri oluştururken görevin doğasına göre farklı eşleştirme stratejileri izlemelidir: Karar alma ve inisiyatif gerektiren (tereddüt boyutunun öne çıktığı) görevlerde, yönetici ve astın zıt yönelimlere sahip olduğu (örneğin birinin eylem, diğerinin durum odaklı olduğu) "tamamlayıcı uyum" stratejisi uygulanmalıdır; böylece taraflar birbirlerinin eksiklerini kapatarak LÜE'yi artırabilirler. Ancak kriz yönetimi, yoğun stres ve başarısızlık sonrası toparlanma (saplanma boyutunun öne çıktığı) gerektiren durumlarda ise yönetici ve astın aynı yönelimde olduğu "bütünleyici (destekleyici) uyum" stratejisi benimsenmelidir; bu sayede tarafların birbirlerini anlama kapasiteleri ve etkileşim kaliteleri en üst düzeye çıkacaktır. Liderlik gelişim programlarının bu karmaşık uyum dinamikleri doğrultusunda yapılandırılması, çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin sürdürülebilir şekilde artırılmasına yapısal bir katkı sağlayacaktır.

Bunun yanında liderlerin çalışanlarıyla kurdukları ilişkinin niteliği, çalışanların işe yönelik motivasyonları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle liderlerin çalışanlarıyla güvene dayalı, destekleyici ve karşılıklı katkıyı teşvik eden ilişkiler kurmaları önemlidir. Liderlik gelişim programlarının bu doğrultuda yapılandırılması, çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Diğer yandan örgütlerin yalnızca performans odaklı değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşlarını destekleyen bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanların işlerine anlam yükleyebilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri ve katkı sağlayabilecekleri iş ortamlarının oluşturulması, işe adanmışlık düzeylerinin sürdürülebilir şekilde artırılmasını mümkün kılacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, eylem yöneliminin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları üzerindeki düzenleyici rolünü vurgulayan mevcut literatürle önemli ölçüde örtüşmektedir. Özellikle Peker ve Meşe (2026) tarafından yürütülen ve günlük veri yapısına dayanan araştırmada, çalışanların gün içerisinde deneyimledikleri negatif duygulanımın duygusal emek süreçlerini artırdığı, bu süreçte özellikle yüzeysel rol yapma davranışlarının işe adanmışlık üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışmada ayrıca eylem yöneliminin bu olumsuz

süreci zayıflatan bir düzenleyici olarak işlev gördüğü ve yüksek eylem yönelimli bireylerin olumsuz duygusal deneyimlere rağmen daha yüksek düzeyde işe adanmışlık sergileyebildikleri bulgulanmıştır. Bu bulgu, eylem yöneliminin bireysel bir öz-düzenleme kapasitesi olarak çalışanların duygusal süreçleri yönetmesinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Araştırma belirli bir örneklem çerçevesinde ve kesitsel bir tasarım ile gerçekleştirilmiştir. Bu durum bulguların genellenebilirliği ve nedensel ilişkilerin yorumlanması açısından sınırlılıklar içermektedir. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde ve farklı örneklem gruplarında benzer çalışmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca boylamsal araştırmalar ile değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içerisindeki değişiminin incelenmesi, daha güçlü çıkarımlar yapılmasına katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte gelecekteki araştırmalarda psikolojik sermaye, örgütsel destek algısı ve iş tasarımı gibi değişkenlerin modele dahil edilmesi, işe adanmışlığın daha kapsamlı bir şekilde açıklanmasına olanak sağlayabilir.

Araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalar bağlamında ele alınması gereken bir diğer önemli husus, kültürel bağlamın araştırma modeli üzerindeki olası etkileridir. Eylem-durum yönelimi literatürünün gelişimini inceleyen güncel bibliyometrik araştırmanın da (Erol ve Sürgevil Dalkılıç, 2026) ortaya koyduğu üzere; bu kavrama ilişkin çalışmalar genellikle Batı merkezli (bireyci) kültürlerde yoğunlaşmış olup, Türkiye bağlamındaki örgütsel davranış araştırmaları son derece sınırlıdır. Bu durum, eylem-durum yönelimi ile lider-üye etkileşimi arasındaki dinamiklerin Türk kültürüne özgü yapısal unsurlardan (örneğin kolektivist eğilimler ve yüksek güç mesafesi) nasıl etkilendiğinin incelenmesini gerekli kılmaktadır. Gelecek araştırmalarda, Türk kültüründeki kolektivist (toplumcu) yapının bireylerin eylem-durum yönelimleri ile lider-üye etkileşimi süreçleriyle nasıl etkileştiğinin derinlemesine inceleneceği kültürlerarası karşılaştırmalı modellerin geliştirilmesi önerilmektedir. Bireysel bir öz-düzenleme kapasitesi olan eylem yöneliminin, grup içi uyumun ve lidere sadakatin ön planda olduğu bir kültürde nasıl şekillendiğini inceleyecek bu tür çalışmalar, literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracaktır.

Sonuç olarak bu çalışma, çalışan davranışlarını açıklamada bireysel öz-düzenleme kapasitesi ile sosyal ilişkisel dinamiklerin birlikte ele alınmasının gerekliliğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Eylem-durum yönelimi ve lider-üye

etkileşimi değişkenlerinin aynı model içerisinde incelenmesi, işe adanmışlığın yalnızca bireysel özellikler ya da yalnızca örgütsel faktörler ile açıklanamayacağını, aksine bu iki boyutun etkileşimi çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, örgütsel davranış literatüründe bütüncül yaklaşımları desteklemekte ve çalışanların motivasyonel süreçlerinin daha derinlikli anlaşılmasına katkı sunmaktadır. Elde edilen bulgular, hem teorik hem de uygulamaya yönelik çıkarımlarıyla, gelecekte yapılacak araştırmalar için yeni bir perspektif sunarken, örgütler açısından da çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırmaya yönelik daha etkili ve çok boyutlu stratejilerin geliştirilmesine ışık tutmaktadır.

KAYNAKÇA

Abrams, D. (1994). Social Self-regulation. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 20(5): 473-483.

Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P. ve Teasdale, D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*. 87(1): 49-74.

Ach, N. (1905). *Über die Willenstätigkeit und das Denken (On willing and Thinking).* Göttingen, Germany: Vandenhoek & Ruprecht.

Ach, N. (1910a). *On Volition.* (Translated from German by T. Herz, 2006). Retrieved 7/20/22 from University of Konstanz. Cognitive Psychology. https://www.uni-konstanz.de/ (Erişim Tarihi: 24.09.2023).

Ach, N. (1910b). *Über den Willensakt und das Temperament.* Leipzig, East Germany: Quelle und Meyer.

Ach, N. (1935). *Analyse des Willens*. In E.Abderhalden (Ed.). Handhuch der Hiologischen Arheitsmethoden. Bd. VI. Berlin: Urban & Schwarzenberg.

Açıkgöz, B. (2009). *Zonguldak İl Merkezi 1. Basamak Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürü Tipinin İşe Bağlanma ve İş Stresi İlişkisi İle Sağlık Etkilerinin Değerlendirilmesi.* (Yayınlanmamış Tıpta Uzmanlık Tezi). Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Psychology*. (Ed. Berkowitz, L.). (ss. 267-299). New York: Academic Press.

Adamska-Chudzinska, M. ve Andraszak, N. (2025). Work Engagement as a Challenge for Contemporary Management. *Work Engagement and Employee Well-Being-Psychosocial Support to Build Engaged Human Capital.* (Eds. Malgorzata Adamska-Chudzinska & Justyna Pawlak). New York: Routledge.

Agarwal, U. A. (2014). Examining The Impact of Social Exchange Relationships on Innovative Work Behaviour: Role of Work Engagement. *Team Performance Management.* 20(3/4): 102-120.

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement*. Career Development International.* 17(3): 208-230.

Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. *ActionControl-From Cognition to Behavior* (Eds. Julius Kuhl & Jürgen Beckmann). (ss. 11-39). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1973). Attitudinal and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviors. *Journal of Personality And Social Psychology.* 27(1): 41-57.

Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior.* Englewood-Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Ajzen, I., White, J. B. ve Timko, C. (1982). *Direct Experience, Confidence and The Attitude Behavior Relation*. (Unpublished Manuscript). University of Massachusetts.

Akbıyıklı, A. ve Sürgevil, O. (2020). Lider Üye Etkileşiminin Sporcu Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası Egzersiz Psikolojisi Dergisi. 2(2): 58-66.

Akgündüz, Y. (2021). *Örgütsel Davranış Teorileri.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Akgündüz, Y., Bardakoglu, O. ve Kizilcalioglu, G. (2023). Happiness, Job Stress, Job Dedication and Perceived Organizational Support: A Mediating Model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights.* 6(2): 654-673.

Aktaş, K. ve Akdemir, B. (2019). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi.* 77: 307-348.

Akyürek, M. İ. (2020). Otantik Liderlik: Bir Alanyazın Taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama.* 3(3): 99-109.

Al, A. (2023). *Stratejik Liderlik Algısı ve Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Stresi ile İlişkisi.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Allemand, M., Job, V., Christen, S. ve Keller, M. (2008). Forgivingness and Action Orientation. *Personality and Individual Differences.* 45(8): 762-766.

Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Almadana, A.V., Suharnomo, S. ve Perdhana, M.S. (2025). Work Engagement through Social Exchange Mechanisms: Does The Role of Knowledge-sharing Behavior Matter? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.* 55(1): 135-145.

Alo, O. ve Arslan, A. (2022). The Antecedents of Leader Member Exchange (LMX) Relationships in African Context: The Influence of The Supervisor's Feedback Delivery-Tactic. *International Journal of Organizational Analysis*. 30(7): 67-94.

AlShamsi, S. S., Bin Ahmad, K. Z. ve Jasimuddin, S. M. (2025). Curiosity, Proactive Personality, Organizational Culture and Work Engagement in The Aviation Industry in The UAE during Covid-19: A Non-probabilistic Moderated-mediation Model. *Journal of General Management.* 50(2): 150-163.

Ancarani, A., Di Mauro, C., Giammanco, M. D. ve Giammanco, G. (2018). Work Engagement in Public Hospitals: A Social Exchange Approach. *International Review of Public Administration.* 23(1): 1-19.

Anderson, J. R. (1976). *Language, Memory, and Thought*. Hillsdale. NJ: Erlbaum Associates.

Anderson, J. R. (1983). *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Anderson, J. R. ve Bower, G. H. (1973). *Human Associative Memory*. V. H. Winston & Sons.

Arı, S. (2011). *Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Asar, R. (2018). Çalışanın İşe Tutulması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 27(2): 33-43.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.* 9(17): 94-116.

Atilla Bal, E. (2008). *Öz-yeterlilik, Ortamsal Faktörler ve Esenlik: İşe Gönülden Adanmanın Etkisi.* (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atkinson, J. W. (1957). Motivational Determinants of Risk-taking Behavior. *Psychological Review*. 64(6): 359-372.

Atkinson, J. W. (1958). *Motives in Fantasy, Action and Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand-Reinhold.

Atkinson, J. W. (1964). *An Introduction To Motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Atkinson, J. W. ve Birch, D. (1970). *The Dynamics of Action*. New York: Wiley.

Atkinson, J. W. ve Birch, D. (1974). The Dynamics of Achievement Oriented Activity.

Atkinson, J. W. ve Feather, N. T. (1966). *A Theory of Achievement Motivation* (Vol. 66). New York: Wiley.

Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership- Cases on Transactional and Transformational Leadership.* London: In Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Ayman, R., Chemers, M. M. ve Fiedler, F. (1995). The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis. *The Leadership Quarterly.* 6(2): 147-167.

Backes, S., Brandstätter, V., Kuster, M., Nussbeck, F. W., Bradbury, T. N., Bodenmann, G. ve Sutter-Stickel, D. (2017). Who Suffers From Stress? Action-State Orientation Moderates The Effect of External Stress on Relationship Satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*. 34(6): 894-914.

Bagozzi, R. P., Baumgartner, H. ve Yi, Y. (1992). State versus Action Orientation and The Theory of Reasoned Action: An Application to Coupon Usage. Journal of Consumer Research. 18(4): 505-518.

Bakker, A. B. (2009). *Building Engagement in The Workplace.* Oxon: Routledge.

Bakker, A. B. (2017). Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. *Organizational Dynamics.* 46(2): 67-75.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of The Art. *Journal of Managerial Psychology.* 22(3): 309-328.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International.* 13: 209-223.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide.* (Eds. Chen, P.Y. and Cooper, C.L.). (ss. 37-64). New York: Wiley.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology.* 22(3): 273-285.

Bakker, A. B., Emmerik, H. V. ve Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. Work and Occupations. 33(4): 464-489.

Bakker, A. B. ve Sanz-Vergel, A.I. (2013). Weekly Work Engagement and Flourishing: The Role of Hindrance and Challenge Job Demands. *Journal of Vocational Behavior.* 83(3): 397-409.

Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior.* 154(2): 147-154.

Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* 1: 389-411.

Balducci, C., Fraccaroli, F. ve Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric Properties of The Italian Version of The Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). European Journal of Psychological Assessment. 26(2): 143-149.

Bandura, A. (1969). *Principles of Behavior Modification.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review.* 84: 191-215.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist.* 37: 122-147.

Bandura, A. (1986). Fearful Expectations and Avoidant Actions as Coeffects of Perceived Self-inefficacy. *American Psychologist.* 41(12): 1389-1391.

Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D. ve Woo, S. E. (2024). A Multilevel Review of Artificial Intelligence in Organizations: Implications for Organizational Behavior Research and Practice. *Journal of Organizational Behavior.* 45(2): 159-182.

Bargh, J. A., Chen, M. ve Burrows, L. (1996). Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. *Journal of Personality and Social Psychology.* 71(2): 230-244.

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.

Basım, N., Güler, M. ve Ocak, M. (2021). Bireysel Kaynaklar, İşi Biçimlendirme ve İşe Tutulma İlişkisinde Başa Çıkmanın Aracılık Rolü. *Erciyes Akademi.* 35(4): 1741-1754.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (3rd Edition). New York: The Free Press.

Bastick, T. (1982). *Intuition: How We Think and Act.* New York: Wiley.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Academic Review.* 10(3): 1013-1039.

Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of Leader-member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal.* 39(6): 1538-1567.

Baumann, N. ve Scheffer, D. (2010). Seeing and Mastering Difficulty: The Role of Affective Change in Achievement Flow. *Cognition and Emotion*. 24: 1304-1328.

Baumann, N., Kaschel, R. ve Kuhl, J. (2005). Striving for Unwanted Goals: Stress-dependent Discrepancies between Explicit and Implicit Achievement Motives Reduce Subjective Well-being and Increases Psychosomatic Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology.* 89: 781-799.

Baumann, N., Brandstätter, V. ve Kuhl, J. (2026). The Legacy of Julius Kuhl: Building Bridges and Crossing Boundaries between Topics, Theories, and Times. *Motivation Science.* 12(1): 1-15.

Baumeister, R. F. (2008). Free Will in Scientific Psychology. *Perspectives on Psychological Science*. 3(1): 14-19. (Erişim Tarihi: 22.09.2023).

Baytak, A. (2024). *Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beckmann, J. (1994). Volitional Correlates of Action Versus State Orientation. *Volition and Personality: Action versus State Orientation* (Eds. J. Kuhl & J. Beckmann). (ss. 155-166). Göttingen: Hogrefe & Huber.

Beckmann, J. ve Kellmann, M. (2004). Self-regulation and Recovery: Approaching An Understanding of The Process of Recovery from Stress. *Psychological Reports*. 95(3_suppl): 1135-1153.

Beckmann, J. ve Kuhl, J. (1984). Altering Information to Gain Action Control: Functional Aspects of Human Information Processing in Decision-making. *Journal of Research in Personality.* 18: 223-237.

Belet, Y. E. (2024). *Lider Üye Etkileşimi ile İş Yaşamında Mutluluk Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracı Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Bentler, P.M. ve Speckart, G. (1979). Models of Attitude-Behavior Relations. *Psychological Review.* 86: 452-464.

Berlyne, D. E. (1960). *Conflict, Arousal and Curiosity*. New York: Mcgraw-Hill.

Berntson, G.G. ve Cacioppo, J.T. (2008). The Functional Neuroarchitecture of Evaluative Processes. *Handbook of Approach and Avoidance Motivation* (Ed. A. J. Elliot). (ss. 307-322). NY: Taylor & Francis.

Beswick, G. ve Mann, L. (1994). State Orientation and Procrastination. *Volition and Personality: Action versus State Orientation* (Eds. J. Kuhl & J. Beckmann). (ss. 391-396). Göttingen: Hogrefe & Huber.

Biçer, M. (2021). Lider-Üye Etkileşimi ve Yenilikçi Davranış İlişkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi.* 13(1): 330-342.

Bilgel, N., Bayram, N., Ozdemir, H., Dogan, F. ve Ekin, D. (2012). Work Engagement, Burnout and Vigor among A Group of Medical Residents in Turkey. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science.* 2(3): 220-238.

Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2019). Ultra-kısa İşe Angaje Olma Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Business & Management Studies: An International Journal. 7*(5): 2863-2872.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life.* New York: Wiley.

Blau, P. M. (1968). Interaction: Social Exchange. *International Encyclopedia of The Social Sciences.* (Ed. D. L. Sills) (ss. 452-457). New York: Macmillan.

Bledow, R., Rosing, K. ve Frese, M. (2013). A Dynamic Perspective on Affect and Creativity. *Academy of Management Journal.* 56(2): 432-450.

Bledow, R., Kühnel, J. ve Kuhl, J. (2024). Personality Dynamics Turn Positive and Negative Mood into Creativity. *Journal of Personality.* 92(6): 1587-1601.

Blomme, R. J. (2012). Leadership, Complex Adaptive Systems, and Equivocality: The Role of Managers in Emergent Change. *Organization Management Journal.* 9(1): 4-19.

Blomme, R. J., Kodden, B. ve Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership Theories and The Concept of Work Engagement: Creating A Conceptual Framework for Management Implications and Research. *Journal of Management & Organization.* 21(2): 125-144.

Bolte, A., Goschke, T. ve Kuhl, J. (2003). Emotion and Intuition: Effects of Positive and Negative Mood on Implicit Judgements of Semantic Coherence. *Psychological Science*. 14(5): 416-421.

Bos-Nehles, A. ve Audenaert, M. (2019). LMX and HRM: A Multi-level Review of How LMX is Used to Explain the Employment Relationship. *Theories of Human Resources and Employment Relations.* (Eds. Townsend, K., Cafferkey, K., Mcdermott, A. M. ve Dundon, T.) (ss. 336-351). UK: Edward Elgar Publishing Ltd.

Bossong, A. (1994). Scholastic Stressors and Achievement-related Anxiety. *Volition and Personality: Action versus State Orientation* (Eds. J. Kuhl & J. Beckmann). (ss. 397-406). Göttingen: Hogrefe & Huber.

Bouzidi, Y. S. ve Gendolla, G. H. (2022). A French Version of The Action Control Scale (ACS-Fr): Psychometric Properties and Predictive Power. Swiss Psychology Open: *The Official Journal of The Swiss Psychological Society*. 2(1): 1-16.

Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The 'Strength' of the HRM System. *Academy of Management Review.* 29(2): 203-221.

Braine, R. D. ve Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources Model as Predictor of Work Identity and Work Engagement: A Comparative Analysis. *SA Journal of Industrial Psychology.* 37(2): 52-62.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology.* 30(7): 754-770.

Broonen, J. P. (2015). Motivation and Volition in Vocational Psychology: An Action Control Perspective. *Counseling and Action* (Eds. Richard A. Young, Jose F. Domene, Ladislav Valach) (ss. 69-89). New York: Springer.

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): 358-368.

Brunstein, J. C. ve Olbrich, E. (1985). Personal Helplessness and Action Control: Analysis of Achievement-related Cognitions, Self-assessments, and Performance. *Journal of Personality and Social Psychology.* 48(6): 1540-1551.

Bumpass, L. ve Westoff, C. (1969). *The Later Years of Child Bearing.* Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Burnes, B. ve Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews.* 15(4): 408-425.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Caliskan, G. (2015). An Examination of Coach and Player Relationships According to the Adapted LMX 7 Scale: A Validity and Reliability Study. *Measurement in Physical Education and Exercise Science.* 19(1): 22-33.

Campbell, J. P. (1977). The Cutting Edge of Leadership: An Overview. *Leadership: The Cutting Edge*. (Eds. J. G. Hunt & L. L. Larson). (ss. 221-234). Carbondale IL: Southern Illinois University Press.

Canan, S. ve Pir, S. (2021). *İnsan Odaklı Liderlik-Olmadığın Yere Götüremezsin.* İstanbul: Nefes Yayıncılık.

Cappella, J. N. (1981). Mutual Influence in Expressive Behavior: Adult-adult and Infant-adult Dyadic Interaction. *Psychological Bulletin.* 89(1): 101-132.

Carr, T. H. ve Bacharach, V. R. (1976). Perceptual Tuning and Conscious Attention: Systems Of Input Regulation in Visual Information Processing. *Cognition*. 4(3): 281-302.

Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-regulation: A Control-Theory Approach to Human Behavior*. Berlin and New York: Springer- Verlag.

Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (2002). Control Processes and Self-organization as Complementary Principles Underlying Behavior. *Personality and Social Psychology Review*. 6: 304-315.

Cawthon, D. L. (1996). Leadership: The Great Man Theory Revisited. *Business Horizons.* 39(3): 1-4.

Cevrioğlu, E. (2007). *Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme.* (Doktora Tezi). Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chatterjee, M. B., Baumann, N. ve Osborne, D. (2013). You Are Not Alone: Relatedness Reduces Adverse Effects of State Orientation on Well-Being Under Stress. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 39(4): 432-441.

Chatterjee, M. B., Baumann, N., Osborne, D., Mahmud, S. H. ve Koole, S. L. (2018). Cross-Cultural Analysis of Volition: Action Orientation Is Associated With Less Anxious Motive Enactment and Greater Well-Being in Germany, New Zealand, and Bangladesh. *Frontiers in Psychology.* 9(1043): 1-11.

Chen, C. C. ve Hung, C. H. (2022). Plan and Then Act: The Moderated Moderation Effects of Profession Identity and Action Control for Students at Arts Universities During The Career Development Process. *Healthcare*. 10(10): 1938-1953.

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.

Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology.* 86(3): 386-400.

Cook, K.S., Cheshire, C., Rice, E.R.W. ve Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. *Handbooks of Sociology and Social Research.* (ss. 61-88). Springer: Dordrecht, The Netherlands.

Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and The Social Order*. New York: Scribner.

Costa, P. L., Passos, A. M. ve Bakker, A. B. (2015). Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance. Negotiation and Conflict Management Research. 8(4): 211-227.

Coşkun Yiğit, K. (2024). *İşgörenlerin Duygusal Zekaları ve Psikolojik Sermayeleri ile İş Akış Deneyimleri ve Yenilikçi Çalışma Davranışları Arasindaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolüne İlişkin Bir Araştırma.* (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cotič, L. P., Man, M. M. K., Soga, L. R., Konstantopoulou, A. ve Lodorfos, G. (2025). Job Characteristics for Work Engagement: Autonomy, Feedback, Skill Variety, Task Identity, and Task Significance. *Global Business and Organizational Excellence.* 44(5): 75-85.

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(5): 834-848.

Cropanzano, R. (1993). Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management. *Personnel Psychology.* (Ed. E. A. Fleishman). (ss. 201-205). Oxford, UK: Blackwell Publishing Limited.

Cropanzano, R. ve Folger, R. (1989). Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology.* 74(2): 293-299.

Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through The Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology.* 12: 317-372.

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredomand Anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cummings, L. L. (1975). Assessing the Graen/Cashman Model and Comparing It with Other Approaches. *Leadership Frontiers*. (Eds. J. G. Hunt & L. L. Larson). (ss. 181-194). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Dalay, G. (2007). *The Relationship Between The Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement.* (Master's Thesis). İstanbul: Marmara Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Danker-Brown, P. ve Baucom, D. H. (1982). Cognitive Influences on The Development of Learned Helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology.* 43(4): 793-801.

Dansereau Jr, F., Cashman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance.* 10(2): 184-200.

Dansereau, F. (1995). A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurturing This Approach Under Fire. *Leadership Quarterly.* 6: 479-490.

Dansereau, F., Alutto, J. A. ve Yammarino, F. J. (1984). *Theory Testing in Organizational Behavior: The Varient Approach.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dansereau, F., Alutto, J. A., Markham, S. E. ve Dumas, M. (1982). Multiplexed Leadership and Supervision: An Application of Within and Between Analysis.

Leadership: Beyond Establishments Views. (Eds. J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. A. Schriesheim). (ss. 81-103). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., Nachman, S. A., Naughton, T. J., Kim, K., Al-Kelabi, S. A., Lee, S. ve Keller, T. (1995). Individualized Leadership: A New Multiple-level Approach. *Leadership Quarterly.* 6: 413-450.

Dansereau, Jr. F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance.* 13(1): 46-78.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-determination in Personality. *Journal of Research in Personality.* 19(2): 109-134.

De Bruin, G. P. ve Henn, C. M. (2013). Dimensionality of the 9-item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *Psychological Reports.* 112(3): 788-799.

Deitzer, B. Shilliff, K. ve Jucius, M. (1979). *Contemporary Management Concepts.* USA, Virginia: Grid Publishing.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 67(4): 315-326.

Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist.* 19(4): 237-247.

Demirbağ, O. ve Küçük, M. (2021). Lider-üye Etkileşiminin Görev ve Bağlamsal Performans ile İlişkisinde Lider-üye Etkileşimi Farklılaşmasının Düzenleyici Rolü. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy.* 6(Özel Sayı): 90-101.

DeRidder, D., de Wit, J. ve Adriaanse, M.A. (2009). Making Plans for A Healthy Diet: The Role of Motivation and Action Orientation. *European Journal of Social Psychology.* 39: 622-630.

Derryberry, D. & Tucker, D.M. (1991). The Adaptive Base of The Neural Hierarchy: Elementary Motivational Controls on Network Function. (Ed. R. Dienstbier). *Nebraska Symposium on Motivation* (ss. 289-342). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications.* Newbury Park, CA: Sage Publications.

Diebig, M., Gritzka, S., Angerer, P., Erschens, R., Gast, M., Gündel, H., Hofmann, S., Junne, F., Schröpel, C. ve Klasmeier, K. N. (2024). Leader-Member Exchange Differentiation and Followers' Psychological Strain: Exploring Relations on The Individual and on The Team-Level. *Current Psychology.* 43(27): 23115-23129.

Diefendorff, J. M. (2004). Examination of The Roles of Action-state Orientation and Goal Orientation in The Goal-setting and Performance Process. *Human Performance.* 17(4): 375-395.

Diefendorff, J. M., Hall, R. J., Lord, R. G. ve Strean, M. L. (2000). Action-state Orientation: Construct Validity of A Revised Measure and Its Relationship to Work-related Variables. *Journal of Applied Psychology.* 85: 250-263.

Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review.* 11(3): 618-634.

Dobbins, G. H. ve Platz, S. J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real Are They? *Academy of Management Review.* 11(1): 118-127.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L. ve Ivancevich, J. M. (1998). *Fundamentals of Management.* International Edition. Boston: Irwin Mcgraw-Hill.

Dörner, D., Kreuzig, H.W., Reither, F. ve Stäudel, T. (1983). *Lohhausen: Vom Umgang mit Unbestimmtheit un Komplexität* (Lohhausen: On Handling Complexity). Bern: Huber.

Duchon, D., Green, S. G. ve Taber, T. D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology.* 71(1): 56-60.

Dweck, C. S. (1999). Caution-praise Can Be Dangerous. American Educator. 23: 4-9.

Eckblad, G. (1981). *Scheme Theory: A Conceptual Framework for Cognitive-Motivational Processes.* New York: Academic Press.

Elliot, A. J. ve Hulleman, C. S. (2017). Achievement Goals. *Handbook of Competence and Motivation: Theory and Application*. (Eds. A. Elliot, C. Dweck, & D. S. Yaeger). (ss. 43-60). Guilford Press.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence Relations. *American Sociological Review.* 27(1): 31-41.

Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology.* 2: 335-362.

Engel, A. M. ve Kuhl, J. (2015). Personality and Planning: The Interplay Between Linear and Holistic Processing. *The Psychology of Planning in Organizations.* (Eds. S. J. Hunter, M. Gutworth, M. P. Crayne, & B. S. Jayne). (ss. 74-104). Routledge.

Epstein, S. ve Meier. P. (1989). Constructive Thinking: A Broad Coping Variable with Specific Components. *Journal of Personality and Social Psychology.* 2: 332-350.

Ercan, S. (2019). Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü. (Doktora Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2010). Differentiated Leader–member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate. *Journal of Applied Psychology*. 95(6): 1104-1120.

Erdogan, B. ve Liden, R. C. (2002). Social Exchanges in the Workplace: A Review of Recent Developments and Future Research Directions in Leader–member Exchange Theory. *Leadership.* (Eds. L. L. Neider & C. A. Schriesheim). (ss. 65-114). Greenwich, CT: Information Age**.**

Erdurmazlı, E. ve Kalkın, G. (2023). On the Relationship Between Leader-Member Exchange and Employees' Turnover Intentions: Examination of Mediation Role of Trust in Leader. *Psikoloji Çalışmaları.* 43(2): 321-343.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar).* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erol, C. ve Sürgevil Dalkılıç, O. (2026). Eylem-Durum Yönelimi Literatürünün Gelişimi ve Kavramsal Yapısı Üzerine Bir İnceleme. İzmir İktisat Dergisi. 41(3). Doi no: 10.24988/ije.1866501.

Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). Subjective Well-being at Work: Investigating of Psychometric Properties of Utrecht Work Engagement Scale. *Turkish Journal Clinical Psychiatry.* 15(1): 49-55.

Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal Güç, Lider-üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 33(1): 373-393.

Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. Marmara Üniversitesi. *İİBF Dergisi.* 30(1): 377-390.

Estel, V., Schulte, E. M., Spurk, D. ve Kauffeld, S. (2019). LMX Differentiation Is Good for Some and Bad for Others: A Multilevel Analysis of Effects of LMX Differentiation in Innovation Teams. *Cogent Psychology.* 6(1): 1614306.

Fazio, R. H. (1990). Multiple Processes by Which Attitudes Guide Behavior: The MODE Model As An Integrative Framework. *In Advances in Experimental Social Psychology.* 23: 75-109.

Fazio, R. H. ve Zanna, M. P. (1978). Attitudinal Qualities Relating to the Strength of The Attitude-Behavior Relationship. *Journal of Experimental Social Psychology.* 14(4): 398-408.

Fazio, R. H. ve Zanna, M. P. (1980). Direct Experience and Attitude Behavior Consistency. *Advances in Experimental Social Psychology*. (Ed. L. Berkowitz). New York: Academic Press.

Feather, N. T. (1961). The Relationship of Persistence at A Task to Expectation of Success and Achievement-Related Motives. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* 63(3): 552-561.

Feather, N. T. (1962). The Study of Persistence. *Psychological Bulletin.* 59(2): 94-115.

Feather, N. T. (1963). Persistence at A Difficult Task with Alternative Task of Intermediate Difficulty. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* 66(6): 604-609.

Feil, K., Fritsch, J. ve Rhodes, R. E. (2023). The Intention-behaviour Gap in Physical Activity: A Systematic Review and Meta-analysis of The Action Control Framework. *British Journal of Sports Medicine.* 57(19): 1265-1271.

Fernandez, R. M. (1991). Structural Bases of Leadership in Intraorganizational Networks. *Social Psychology Quarterly.* 54(1): 36-53.

Ferris, G. R. (1985). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication. *Journal of Applied Psychology.* 70(4): 777-781.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E., Chemers, M. M. ve Mahar, L. (1977). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept.* New York: Wiley.

Fishbein, M. ve Ajzen, I. (2011). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. Psychology Press.

Fishbein, M. ve Coombs, F. S. (1974). Basis for Decision: An Attitudinal Analysis of Voting Behavior. *Journal of Applied Social Psychology.* 4(2): 95-124.

Fitzsimons, G. M. ve Finkel, E. J. (2010). Interpersonal Influences on Self-Regulation. *Current Directions in Psychological Science.* 19(2): 101-105.

Folger, R. (1986). Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model. Justice in Social Relations. (Eds. Bierhoff, H.W., Cohen, R. L. ve Greenberg, J.) (ss. 145-162). Boston, MA: Springer US.

Folger, R. ve Cropanzano, R. (2001). Fairness Theory: Justice as Accountability. *Advances in Organization Justice.* (Eds. J. Greenberg, R. Cropanzano, J. E. Greenberg, & R. E. Cropanzano). (ss. 1-55). Redwood City, CA: Stanford University Press.

Frankel, A. ve Snyder, M. L. (1978). Poor Performance Following Unsolvable Problems: Learned Helplessness or Egotism? *Journal of Personality and Social Psychology.* 36(12): 1415-1423.

Freeman, L.C. ve Ataöv, T. (1960). Invalidity of Indirect and Direct Measures of Attitude Toward Cheating. *Journal of Personality.* 38: 443-447.

Furtado, L. M. G. P. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) within Team Contexts: A Look Beyond The Leader-member Dyad. (Doctoral Dissertation). Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro.

Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior.* 26(4): 331-362.

Garson, D. G. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models.* USA: Statistical Associates Publishing.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J. ve Bakker, A. B. (2017). Employee Intrapreneurship and Work Engagement: A Latent Change Score Approach. Journal of Vocational Behavior. 100: 88-100.

Gedi, J. S. ve Darican, A. (2025). The Mediator Role of Resilience In The Effect of Leader-Member Interaction on Career Plateau. Eurasian Business & Economics Journal. 39(39): 28-52.

Gefen, D. ve Ridings, C. M. (2002). Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems.* 19(1): 47-69.

Geier, J. G. (1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups. *Journal of Communication.* 17(4): 316-323.

Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology.* 82(6): 827-844.

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans. *American Psychologist.* 54(7): 493-503.

Gollwitzer, P. M. ve Wicklund, R. A. (1985). The Pursuit of Self-Defining Goals. *Action Control-From Cognition to Behavior*. (Eds. J. Kuhl & J. Beckmann). (ss. 61-100). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Gomes, J. F. ve Marques, T. M. (2025). The Influence of Organisational Justice on Work Engagement, Organisational Commitment, and Job Satisfaction: A Comprehensive Study. *Journal of General Management.* 50(2): 138-149.

Goschke, T. ve Kuhl, J. (1993). The Representation of Intentions: Persisting Activation in Memory. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition.* 19(5): 1211-1226.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review.* 25(2): 161-178.

Graen, G. B. (1976). Role Making Processes within Complex Organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology.* (Ed. M. D. Dunnette) (ss. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.

Graen, G. B. ve Cashman, J. F. (1975). A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. *Leadership Frontiers*. (Eds. J. G. Hunt & L. L. Larson). (ss. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior. (*Eds. B. M. Staw & L. L. Cummings). (ss. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.

Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly.* 6(2): 219-247.

Graen, G. B., Dansereau, E, Minami, T. ve Cashman, J. (1973). Leadership Behaviors as Cues to Performance Evaluation. *Academy of Management Journal.* 16(4): 611-623.

Graen, G. B., Dansereau, F. ve Minami, T. (1972). Dysfunctional Leadership Styles. *Organizational Behavior and Human Performance.* 7(2): 216-236.

Graen, G. B., Liden, R. C. ve Hoel, W. (1982). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology.* 67(6): 868-872.

Graen, G. B., Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing the Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance.* 30(1): 109-131.

Graen, G. B., Orris, D. ve Johnson, T. (1973). Role Assimilation Processes in a Complex Organization. *Journal of Vocational Behavior.* 3(4): 395-420.

Graen, G. B., Scandura, T. A. ve Graen, M. R. (1986). A Field Experimental Test of the Moderating Effects of GNS on Productivity. *Journal of Applied Psychology.* 71(3): 484-491.

Graen, G. ve Cashman, J. F. (1975). A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach. *Leadership Frontiers.* (Eds. Hung, J.G. and Larson, L.L.). (ss. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management.* 16(2): 399-432.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* New York, NY: Paulist Press.

Gröpel, P., Baumeister, R. F. ve Beckmann, J. (2014). Action versus State Orientation and Self-Control Performance After Depletion. *Personality and Social Psychology Bulletin.* 40(4): 476-487.

Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M. ve Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-member Exchange and Crossover Theory. British Journal of Management. 28(2): 299-314.

Gutierrez, R., Nash, S., Drury, J. ve Slaski, M. (2025). The Effect of Work Engagement on Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Mediating Role of Group versus Organisational Identity. *Group Processes & Intergroup Relations.* 28(5): 1076-1094.

Gül, A. ve Güneş, E. (2024). Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü. Tourism and Recreation. 6(1): 1-12.

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.

Günaydın, C. (2021). *Lider-Üye Etkileşimi ile İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi.* Ek 1: 21-34.

Günel, E ve İrge, N. T. (2025). The Effect of Person-Organization Fit on Job Performance and Work Engagement. *Eurasian Business & Economics Journal.* 38(38): 154-171.

Güner, B. ve Basım, N. (2023). İş Biçimlendirmenin Görev Performansına Etkisinde İşe Tutulma ve Psikolojik Sermayenin Rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty.* 10(1): 314-340.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö. (2017). Lidere Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider-Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe ve Terfi Edebilirlik Arasındaki Ilişkilerin Testi. *Türk Psikoloji Dergisi.* 32(80): 1-15.

Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 41(2): 189-213.

Gürlek, M. ve Tuna, M. (2019). İşe Adanmanın Teorik Temelleri ve Ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları.* 22(44): 35-49.

Habib, S., Noureldin, A., Aboueldahab, M., AbouSheashaa, A., Abaker, M. ve Fakhfakh, A. (2025). The Power of Gamification in HRM: Exploring the Link Between Employee Resilience and Work Engagement in Saudi Arabia. *Journal of Lifestyle and SDG's Review.* 5(3): 1-29.

Hackert, B., ve Weger, U. (2018). Introspection and The Würzburg School: Implications for Experimental Psychology Today. *European Psychologist.* 23(3): 217.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design of Work: Test of A Theory. Organizational Behavior and Human Performance. 16(2): 250-279.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice.* 19(2): 139-152. http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report The Results of PLS-SEM. *European Business Review.* 31(1): 2-24.

Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B. ve De Witte, H. (2019). Who Is Engaged at Work?: A Large-scale Study in 30 European Countries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine.* 61(5): 373-381.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources and Consequences. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research.* (Eds. A. B. Bakker & M. P. Leiter). (ss. 102-117). Oxon, UK: Psychology Press.

Hallberg, U. E. ve Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. European Psychologist. 11(2): 119-127.

Hamilton, D. L. (1979). A Cognitive Attributional Analysis of Stereotyping. *Advances in Experimental Social Psychology.* (Ed. L. Berkowitz). New York: Academic Press.

Hanusa, B. H. ve Schulz, R. (1977). Attributional Mediators of Learned Helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology.* 35: 602-611.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. Killham, E. A. ve Asplund, J. W. (2006). *Q^{12} Meta-Analysis.* Princeton, NJ: The Gallup Organization.

Hatfield, G. (2020). Wundt and "Higher Cognition" Elements, Association, Apperception, and Experiment. *HOPOS: The Journal of the International Society for the History of Philosophy of Science.* 10(1): 48-75.

Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach. The Guilford Press.

Hayes, A. F. ve Preacher, K. J. (2013). Conditional Process Modeling: Using Structural Equation Modeling to Examine Contingent Causal Processes. Structural equation modeling: A Second Course. (Eds. G. R. Hancock & R. O. Mueller). (ss. 219-266). IAP Information Age Publishing.

Heckhausen, H. (1977). Achievement Motivation and its Constructs: A Cognitive Model. *Motivation and Emotion.* 1: 283-329.

Heckhausen, H. ve Strang, H. (1988). Efficiency Under Record Performance Demands: Exertion Control-an Individual Difference Variable? *Journal of Personality and Social Psychology.* 55(3): 489-498.

Heckhausen, J. ve Heckhausen, H. (2018). Motivation and Action: Introduction and Overview. *Motivation and Action.* (Eds. J. Heckhausen & H. Heckhausen). (ss. 1-14). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_1. (Erişim Tarihi: 26.09.2023).

Heider, F. (1958). *Thepsychologyofinterpersonal Relations.* New York: Wiley.

Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2008). Leader-member Exchange, Differentiation and Psychological Contract Fulfillment: A Multilevel Examination. *Journal of Applied Psychology.* 93(6): 1208-1219.

Hendricks, D. (2014). *Ten Traits of The Successful Entrepreneur.* https://www.inc.com/drew-hendricks/10-habits-of-the-successful-entrepreneur.html (Erişim Tarihi: 10.05.2024).

Heneman, R. L., Greenberger, D. B. ve Anonyuo, C. (1989). Attributions and Exchanges: The Effects of Interpersonal Factors on the Diagnosis of Employee Performance. *Academy of Management Journal.* 32(2): 466-476.

Henseler, J. (2017). Partial Least Squares Path Modeling. *Advanced Methods for Modeling Markets.* (Eds. Leeflang, P. S. H., Wieringa, J. E., Bijmolt, T. H. A. ve Pauwels, K. H.) (ss. 361-381). Cham: Springer International Publishing.

Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 43(1): 115-135.

Herrmann, C. ve Wortman, C. B. (1985). Action Control and The Coping Process. *Action Control-From Cognition to Behavior.* (Eds. J. Kuhl & J. Beckmann) (pp 151-180). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal.* 23(5): 26-34.

Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management.* 21(5): 967-988.

Hiroto, D. A. (1974). Locus of Control and Learned Helplessness. *Journal of Experimental Psychology.* 102(2): 187-193.

Hiroto, D. W. ve Seligman, M. E. P. (1975). Generality of Learned Helplessness in Man. *Journal of Personality and Social Psychology.* 31(2): 311-327.

Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim (Teori Süreç ve Uygulama).* (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Hofmann, D. A. ve Morgeson, F. P. (1999). Safety-Related Behavior as A Social Exchange: The Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology.* 84(2): 286-296.

Hofmann, W. ve van Dillen, L. (2018). *Experiencing and Regulating Desire.* https://doi.org/10.4135/9781526451248.n12 (Erişim Tarihi: 26.09.2023).

Hogg, M. A. ve Smith, J. R. (2007). Attitudes in Social Context: A Social Identity Perspective. *European Review of Social Psychology.* 18(1): 89-131.

Homans, C. G. (1961). Social Behavior: Its Elementary Forms. Harcourt, Brace & World.

Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology.* 63(6): 597-606.

Hooper, D. T. ve Martin, R. (2008). Beyond Personal Leader-member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions. *The Leadership Quarterly.* 19(1): 20-30.

Hornik, J.A. (1970). *Two Approaches to Individual Differences in An Expanded Prisoner's Dilemma Game.* (Unpublished Master's Thesis). University of Illinois.

House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly.* 16(3): 321-339.

Hsu, H.-T. ve Lin, C.-C. (2022). Factors Influencing University Students' Intention to Engage in Mobile-assisted Language Learning through the Lens of Action Control Theory. *Educational Technology & Society.* 25(4): 29-42.

https://www.eurofound.europa.eu/en (Erişim Tarihi: 01.03.2025). Sixth European Working Conditions Survey: 2015. Eurofound.

Hu, J. I. A. ve Liden, R. C. (2013). Relative Leader-member Exchange within Team Contexts: How and When Social Comparison Impacts Individual Effectiveness. Personnel Psychology. 66(1): 127-172.

Huang, S. Y., Huang, C. H. ve Chang, T. W. (2022). A New Concept of Work Engagement Theory in Cognitive Engagement, Emotional Engagement, and Physical Engagement. *Frontiers in Psychology.* 12: 663440.

Hui, C., Law, K. S. ve Chen, Z. X. (1999). A Structural Equation Model of The Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, And Perceived Job Mobility on In-Role and Extra-Role Performance: A Chinese Case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 77(1): 3-21.

Hwang, Y., Al-Arabiat, M., Rouibah, K. ve Chung, J. Y. (2016). Toward an Integrative View for The Leader-member Exchange of System Implementation. *International Journal of Information Management.* 36(6): 976-986.

Izard, C. (1977). *Human Emotions.* New York: Plenum.

James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. Volumes I and II. Henry Holt and Company. Canada: An Electronic Resource Developed by Christoper D. Green York University.

Jaramillo, F. ve Spector, P. E. (2004). The Effect of Action Orientation on The Academic Performance of Undergraduate Marketing Majors. Journal of Marketing Education. 26(3): 250-260.

Jeger, P., Znoj, H. ve Grawe, K. (2003). Increase in Coherence in Action Control as A Feature of Successful Psychotherapies: A Sequential Analytical Examination of The Therapist-patient Interaction. *Psychotherapy Research*. 13(4): 415-428.

Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology.* 89(5): 755-768.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology.* 87(4): 765-780.

Jung, C.G. (2003). *Dört Arketip.* Çev. Z. Aksu Yılmazer. İstanbul: Metis Yayınları.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity.* New York: Wiley.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal.* 33(4): 692-724.

Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A. ve Scott, B. A. (2009). The Role of Core Self-Evaluations in The Coping Process. *Journal of Applied Psychology*. 94(1): 177.

Kammer, D. (1994). On Depression and State Orientation: A Few Empirical and Theoretical Remarks. *Volition and Personality: Action versus State Orientation*. (Eds. J. Kuhl & J. Beckmann). (ss. 351-362).Göttingen: Hogrefe & Huber.

Kanbur, E. ve Ay, A. (2020). Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 6(2): 531-549.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly. 24(2): 285-308.

Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 15(2): 337-352.

Kaschel, R. ve Kuhl, J. (2004). Motivational Counseling in An Extended Functional Context: Personality Systems Interaction Theory and Assessment. *Motivational Counseling: Motivating People For Change.* (Eds. W.M. Cox & E. Klinger). (ss. 99-119). New York: Wiley.

Katerberg, R. ve Hom, P. W. (1981). Effects of Within-group and Between-groups Variation in Leadership. *Journal of Applied Psychology.* 66(2): 218-223.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations.* New York: Wiley.

Kavgacı, H. (2014). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kaya, D. O. (2025). Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Manavgat'taki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kazen, M. ve Kuhl, J. (2005). Intention Memory and Achievement Motivation: Volitional Facilitation and Inhibition as A Function of Affective Contents of Need-Related Stimuli. *Journal of Personality and Social Psychology.* 89: 426-448.

Kazen, M. ve Quirin, M. (2018). The Integration of Motivation and Volition in Personality Systems Interactions (PSI) Theory. *Why People Do The Things They Do*. (Eds. N. Baumann, M. Kazén, M, Quirin & S. L., Koole). (ss. 15-30) Göttingen: Hogrefe & Huber.

Kazen, M., Kaschel, M. ve Kuhl, J. (2008). Individual Differences in Intention Initiation under Demanding Conditions: Interactive Effects of State vs. Action Orientation and Enactment Difficulty. *Journal of Research in Personality.* 42(3): 693-715.

Keller, F., Straub, R., Wolfersdorf, M. ve Barg, T. ve (1996). Depression und EDA-Kennwerte in einem Habituationsexperiment. *Fortschritte Der Neurologie Psychiatrie*. 64(03): 105-109.

Keser, A. ve Yılmaz, G. (2015). İşe Bağlanma. *Çalışma Yaşamında Davranış.* (Eds. Aşkın Keser, Gzöde Yılmaz ve Senay Yürür). (ss. 109-135). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Kırca, B. (2024). *Lider Üye Etkileşiminin İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Sermaye, Akış Deneyimi ve Kontrol Odağının Rolü.* (Doktora Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive.* 5(2): 48-60.

Koca, Ö. (2024). *Lider Üye Etkileşimi ve İş Biçimlendirme İlişkisinde Beş Faktörlü Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü.* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of E-Collaboration.* 11(4): 1-10.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koestner, R. ve Losier, G. (1996). Distinguishing Reactive versus Reflective Autonomy. *Journal of Personality.* 64(2): 465-494.

Komives, S. R. ve Dugan, J. P. (2010). Contemporary Leadership Theories. *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook*. (Ed. Couto, R. A.). (ss. 111-120). Los Angeles, CA: SAGE Publications, Inc.

Koole, S. L. ve Jostmann, N. B. (2004). Getting A Grip on Your Feelings: Effects of Action Orientation and External Demands on Intuitive Affect Regulation. *Journal of Personality and Social Psychology.* 87: 974-990.

Koole, S. L. ve Jostmann, N. B. (2006). On the Waxing and Waning of Working Memory: Action Orientation Moderates the Impact of Demanding Relationship Primes

on Working Memory Capacity. *Personality and Social Psychology Bulletin.* 32(12): 1716-1728.

Koole, S. L. ve Kuhl, J. (2008). Dealing with Unwanted Feelings: The Role of Affect Regulation in Volitional Action Control. (Eds. J. Y. Shah & W. L. Gardner). *Handbook of Motivation Science.* (ss. 295-307). New York: The Guilford Press.

Koole, S. L., Jostmann, N. B. ve Baumann, N. (2023). From Intentions to Action: An Integrative Review of Action Control Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology.* (ss. 291-375). Hollanda: Elsevier Science.

Koole, S. L., Kuhl, J., Jostmann, N. B. ve Finkenauer, C. (2006). Self-regulation in Interpersonal Relationships: The Case of Action versus State Orientation. *Self and Relationships: Connecting Intrapersonal and Interpersonal Processes.* (Eds. Kathleen D. Vohs, Eli J. Finkel). (ss. 360-383). New York: The Guilford Press.

Koole, S. L., Kuhl, J., Jostmann, N. B. ve Vohs, K. D. (2005). On the Hidden Benefits of State Orientation: Can People Prosper Without Efficient Affect-Regulation Skills? *On Building, Defending and Regulating The Self: A Psychological Perspective*. (Eds. A. Tesser, J. V. Wood ve D. A. Stapel). (ss. 217-243). Psychology Press.

Korejan, M. M. ve Shahbazi, H. (2016). An Analysis of The Transformational Leadership Theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences.* 8(3): 452-461.

Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review on Leadership.* Boston, MA: Harvard Business School. 79(11): 103-111.

Kozlowski, S. W. ve Doherty, M. L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology.* 74(4): 546-553.

K.P., A.S.R., Sethumadhavan, L., Pai, N. P. K. ve Pai, R. Y. (2025). Dark Side of Work Engagement: Curvilinear Effects on Service Recovery. *Review of Integrative Business and Economics Research.* 14(2): 555-572.

Krishnan, V. R. (2004). Impact of Transformational Leadership on Followers' Influence Strategies. *Leadership & Organization Development Journal.* 25(1): 58-72.

Kröhler, A. ve Berti, S. (2019). Taking Action or Thinking About It? State Orientation and Rumination Are Correlated in Athletes. *Frontier Psychology.* 10(576): 1-9.

Kruglanski, A W. ve Freund, I. (1983). The Freezing and Unfreezing of Lay Inferences: Effects on Impressional Primacy, Ethnic Stereotyping and Numerical Anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology.* 19: 448-468.

Kruglanski, A. W. ve Klar, Y. (1985). Knowing What to Do: On The Epistemology of Actions. *Action Control-From Cognition to Behavior*. (Eds. J. Kuhl ve J. Beckmann). (ss. 41-60). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Kuhl, J. & Beckmann, J. (Eds.). (1985). *Action Control: From Cognition to Behavior.* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Kuhl, J. (1977). *Mess-und prozesstheoretische Analysen einiger Person- und Situationsparameter der Leistungsmotivation.* Bonn: Bouvier.

Kuhl, J. (1981). Motivational and Functional Helplessness: The Moderating Effect of State versus Action Orientation. *Journal of Personality and Social Psychology.* 40(1): 155-170.

Kuhl, J. (1982a). Action vs. State-orientation as A Mediator Between Motivation and Action. *Cognitive and Motivational Aspects of Action.* (Eds. W. Hacker, W. Volpert, & M. von Cranach). Amsterdam, NL: North-Holland Publishing Co.

Kuhl, J. (1982b). The Expectancy-Value Approach in The Theory of Social Motivation: Elaborations, Extensions, Critique. *Expectations And Actions: Expectancy-Value Models in Psychology*. (Ed. N.T. Feather). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Kuhl, J. (1982c). Handlungskontrolle als metakognitiver Vermittler zwischen Intention und Handeln: Freizeitaktivitäten bei Hauptschülern. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie.* 14: 141-148.

Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle.* Heidelberg: Springer-Verlag.

Kuhl, J. (1984). Volitional Aspects of Achievement Motivation and Learned Helplessness: Toward A Comprehensive Theory of Action Control. *Progress in Experimental Personality Research.* (Ed. B. A. Maher). (ss.99-170). Hollanda: Elsevier Science.

Kuhl, J. (1985). Volitional Mediators of Cognition-Behavior Consistency: Self-Regulatory Processes and Action Versus State Orientation. *Action Control-From Cognition to Behavior.* (Eds. J. Kuhl ve J. Beckmann). (ss. 101-128). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Kuhl, J. (1986). Motivation and Information Processing: A New Look at Decision Making, Dynamic Change, and Action Control. *Handbook of Motivation and Cognition: Foundation of Social Behavior.* (Eds. Sorrentino, R.M., Higgins, E.T.). (ss. 404-434). New York: Guilford.

Kuhl, J. (1987). Action Control: The Maintenance of Motivational States. *Motivation, Intention and Volition.* (ss. 279-291). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Kuhl, J. (1992). A Theory of Self-Regulation: Action versus State Orientation, Self-Discrimination and Some Applications. *Applied Psychology: An International Review.* 41(2): 97-129.

Kuhl, J. (1994). Action versus State Orientation: Psychometric Properties of The Action Control Scale (ACS-90). *Volition and Personality: Action versus State Orientation.* (Eds. J. Kuhl & J. Beckmann). (ss. 47-59). Gottingen: Hogrefe & Huber.

Kuhl, J. (2000a). The Volitional Basis of Personality Systems Interaction Theory: Applications in Learning and Treatment Contexts. *International Journal of Educational Research.* 33: 665-703.

Kuhl, J. (2000b). A Functional-Design Approach to Motivation and Self-regulation: The Dynamics of Personality Systems Interactions. *Handbook of Self-Regulation.* (Eds. M. Boekaerts, P.R. Pintrich & M. Zeidner). (ss. 111-169). Hollanda: Elsevier Science.

Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen Psychischer Systeme.* (Motivation and Personality: Interactions of Mental Systems). Göttingen: Hogrefe & Huber.

Kuhl, J. (2008). Individual Differences in Self-regulation. *Motivation and Action.* (Eds. J. Heckhausen & H. Heckhausen). (ss. 296-322). New York: Cambridge University Press.

Kuhl, J. (2011). Adaptive and Maladaptive Pathways of Self-development: Mental Health and Interactions Among Personality Systems. *Psychologia Rozwojowa.* 16(4): 9-31.

Kuhl, J. ve Atkinson, J. W. (1986). *Motivation, Thought and Action*. New York: Praeger.

Kuhl, J. ve Beckmann, J. (1983). Handlungskontrolle Und Urnfang Der Informationsverarbeitung: Wahl Einer Vereinfachten (Nicht Optimalen) Entscheidungsregel Zugunsten Rascher Handlungsbereitschaft. *Zeitschriftfiir Sozialpsychologie.* 14: 241-250.

Kuhl, J. ve Beckmann, J. (1994). *Volition and Personality: Action versus State Orientation.* Göttingen: Hogrefe & Huber.

Kuhl, J. ve Blankenship, V. (1979). The Dynamic Theory of Achievement Motivation: From Episodic to Dynamic Thinking. *Psychological Review.* 86(2): 141-151.

Kuhl, J. ve Eisenbeiser, T. (1986). Mediating versus Meditating Cognitions in Human Motivation: Action Control, Inertial Motivation, and The Alienation Effect. *Motivation, Thought, and Action.* (Eds. J. Kuhl & J. W. Atkinson). (ss. 288-306). New York: Praeger.

Kuhl, J. ve Fuhrmann, A. (1998). Decomposing Self-regulation and Self-Control: The Volitional Components Checklist. *Life Span Perspectives on Motivation and Control*. (Eds. J. Heckhausen & C. Dweck). (ss. 15-49). Mahwah: Erlbaum.

Kuhl, J. ve Goschke. T. (1994). Formation and Maintenance of Intentions in Memory. *Volition and Personality: Action versus State Orientation*. (Eds. J. Kuhl & J. Beckmann). Göttingen: Hogrefe & Huber.

Kuhl, J. ve Grosse, B. (1983). *Handlungs- und Lageorientierung: Messung, diskriminante Validität und Verhaltenskorrelate*. (Manuscript in Preparation).

Kuhl, J. ve Helle, D. (1986). Motivational and Volitional Determinants of Depression: The Degenerated-Intention Hypothesis. *Journal of Abnormal Psychology*. 95: 247-251.

Kuhl, J. ve Henseler, W. (2004). Entwicklungsorientiertes Scanning (EOS) [Developmentoriented Personality Scanning]. *Handbuchder Kompetenzmessung*. (Eds. L. v. Rosenstiel & J. Erpenbeck). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Kuhl, J. ve Kazen, M. (1994). Self-Discrimination and Memory: State Orientation and False Self-Ascription of Assigned Activities. *Journal of Personality and Social Psychology.* 66(6): 1103-1115.

Kuhl, J. ve Kazen, M. (1999). Volitional Facilitation of Difficult Intentions: Joint Activation of Intention Memory and Positive Affect Removes Stroop Interference. *Journal of Experimental Psychology: General.* 128(3): 382-399.

Kuhl, J. ve Koole, S. L. (2008). The Functional Architecture of Approach and Avoidance Motivation. *Handbook of Approach and Avoidance Motivation.* (Ed. A. J. Elliot). (ss. 535-555). Mahwah: Erlbaum.

Kuhl, J. ve Koole, S. L. (2004). Workings of The Will: A Functional Approach. *Handbook of Experimental Existential Psychology.* (Eds. J. Greenberg, S. L. Koole, & T. Pyszczynski) (ss. 411–430). New York: Guilford Press.

Kuhl, J. ve Quirin, M. (2011). Seven Steps Toward Freedom and Two Ways to Lose It: Overcoming Limitations of Intentionality Through Self-confrontational Coping with Stress. *Social Psychology.* 42(1): 74-84.

Kuhl, J. ve Wassiljew, I. (1983). *Intrinsic Task-involvement Coping with Failure, and Problem-solving: Motivational and Emotional Determinants of The Complexity of Action Plans.* (Manuscript Submitted for Publications). Max Planck Institute for Psychological Research, Munich, FRG.

Kuhl, J. ve Wassiljew, I. (1985). An Information-processing Perspective on Motivation: Intrinsix Task-involvement, Problem-solving and The Complexity of Action Plans. *Cognition information processing and motivation.* (Eds. G. d'Ydewalle). (ss. 505-522). Hollanda: Elsevier Science.

Kuhl, J. ve Weiß, M. (1983). *Performance Deficits Following Uncontrollable Failure: Impaired Action Control or Global Attributions and Generalized Expectancy Deficits.* (Manuscript Submitted For Publication). Max-Planck-Institute for Psychological Research. Munich, FRG.

Kuhl, J., Bledow, R., Kühnel, J. ve Jin, M. (2022). Breaking The Chains: The Inverted-U-Shaped Relationship Between Action-State Orientation and Creativity Under Low Job Autonomy. *Journal of Management.* 48(4): 905-935.

Kuhl, J., Kazen, M. ve Koole, S. L. (2006). Putting Self-regulation Theory into Practice: A User's Manual. *Applied Psychology.* 55(3): 408-418.

Kuhl, J., Quirin, M. ve Koole, S. L. (2015). Being Someone: The Integrated Self as A Neuropsychological System. *Social and Personality Psychology Compass.* 9(3): 115-132.

Kuhl, J., Scheffer, D., Mikoleit, B. ve Strehlau, A. (2010). *Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen*. Stuttgart: Kohlhammer.

Kuo, F.-Y. ve Young, M.-L. (2008). A Study of The Intention-Action Gap in Knowledge Sharing Practices. *Journal of the American Society for Information Science and Technology.* 59(8): 1224-1237.

Kuroki, M. ve Shirinashihama, Y. (2025). Target Difficulty, Psychological Capital, and Work Engagement. *European Accounting Review.* 34(5): 2077-2099.

Kulualp, K. (2024). *Örgütlerde Panoptikonun İşe Adanmışlık ve Sanal Kaytarma Üzerine Etkisi: Bir Alan Çalışması.* (Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

La Berge, D. (1973). Attention and The Measurement of Perceptual Learning. *Memory & Cognition.* 1(3): 268-276.

Le Blanc, P. M. (1994) *Leader's Support: A Study of the Leader-Member Exchange Model among Nurses.* Amsterdam: Thesis Publishers.

Leventhal, H. (1980). Toward a Comprehensive Theory of Emotion. *Advances in Experimental Social Psychology.* 13: 139-207.

Leventhal, H. (1984). A Perceptual-motor Theory of Emotion. *Advances in Experimental Social Psychology.* 17: 117-182.

Levy, P. E. ve Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management.* 30(6): 881-905.

Lewin, K. (1926). Vorsatz, Wille und Bedürfnis (Intention, Will, and Need). *Psychologische Forschung.* 7(1): 330-385. https://doi.org//10.1086/707522. (Erişim Tarihi: 20.09.2023).

Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology* (Republished in 2013). Read Books Ltd.

Lewin, K. (1951). *Fieldtheoryin Socialscience.* New York: Harper.

Li, X., Sanders, K. ve Frenkel, S. (2012). How Leader-member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal of Hospitality Management.* 31(4): 1059-1066.

Liao, F. Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D. ve Shi, J. (2013). Team–member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference? *Journal of Business and Psychology.* 28(1): 63-77.

Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal.* 23(3): 451-465.

Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management.* 24(1): 43-72.

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2006). Leader–member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior.* 27(6): 723-746.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resource Management*. (Ed. G. R. Ferris) (ss. 47-119). Greenwich, CT: JAI Press.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-member Exchange. *Journal of Applied Psychology.* 78(4): 662-674.

Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). The Social Psychology of Procedural Justice. Springer Science & Business Media.

Lindorfer, B. (2020). Personality Theory in Gestalt-Theoretical Psychotherapy: Kurt Lewin's Field Theory and His Theory of Systems in Tension Revisited. *Gestalt Theory.* 43(1): 29-46.

Lissner, K. (1933). Die Entspannung von Bedürfnissen durch Ersatzhandlungen. *Psychologische Forschung.* 18: 218-250.

Lomberg, C., Thiel, J. ve Steffens, P. (2019). The Hare and The Tortoise: The Impact of Action versus State Orientation on Entrepreneurial Progress and Persistence. *International Small Business Journal.* 37(6): 1-22.

Lowry, P. B. ve Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. *IEEE Transactions on Professional Communication.* 57(2): 123-146.

Luchins, A. S. (1957). Experimental Attempts to Minimize The Impact of First Impressions. *The Order of Presentation in Persuasion.* (Ed. C. A Hovland). New Havem: Yale University Press.

Luthans, F. (2002a). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior.* 23(6): 695-706.

Luthans, F. (2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *The Academy of Management Executive.* 16(1): 57-72.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. Ve Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology.* 60(3): 541-572.

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

MacIntyre, P. D. ve Blackie, R. A. (2012). Action Control, Motivated Strategies, and Integrative Motivation as Predictors of Language Learning Affect and The Intention to Continue Learning French. *System.* 40(4): 533-543.

MacLeod, C. M. (2020). Zeigarnik and von Restorff: The Memory Effects and The Stories Behind Them. *Memory & Cognition.* 48(6): 1073-1088.

Mahler, W. (1933). Ersatzhandlungen Verschiedenen Realitätsgrades. *Psychologische Forschung.* 18: 27-89.

Martinson, B. ve Deleon, J. (2016). Testing the Effect of LMX and HR System Strength on Employee and Work Unit Outcomes. *Advances in Business Research.* 7(1): 91-103.

Mary, M. E. M. T., Nange, R. ve Alafeshat, R. (2019). Mediating Role of Work Engagement on the Impact of High Performance Work Practices, Service Recovery Performance and Life Satisfaction in Selected Restaurants in Turkish Republic of North Cyprus. *International Journal of Human Resource Studies.* 9(3): 298-319.

Mascareno, J., Rietzschel, E. ve Wisse, B. (2020). Leader-Member Exchange (LMX) and Innovation: A Test of Competing Hypotheses. *Creativity and Innovation Management.* 29(3): 495-511.

Maslow, A. (1971). *The Farthest Reaches of Human Nature*. New York: Viking.

Maslyn, J. ve Uhl-Bien, M. (2005). LMX Differentiation: Key Concepts and Related Empirical Findings. *Global Organizing Designs*. (Eds. G. B. Graen & J. A. Graen). (ss. 73-98). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Mayfield, C.O. ve O'Donnell, M. (2025). Proactive Influence Tactics That Increase Work Engagement for Remote Employees. *Management Research Review.* 48(3): 383-400.

McClane, W. E. (1991). Implications of Member Role Differentiation: Analysis of a Key Concept in the LMX Model of Leadership. *Group and Organization Studies.* 16(1): 102-113.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. ve Lowell, E. L. (1953). (Eds.). *The Achievement Motive.* New York: Appleton.

McGregor, D. M. (2003). *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill.

McKinsey & Company. (2024). *What is Leadership?* (Erişim Tarihi: 01.11.2024). https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership#/ .

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society.* Chicago: University of Chicago Press.

Menec, V. H., Perry, R. P. ve Struthers, C. W. (1995). The Effect of Adverse Learning Conditions on Action-Oriented and State-Oriented College Students. *Journal of Experimental Education.* 63(4): 81-299.

Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure.* New York: Free Press of Glencoe.

Meyer, J. P. ve Gagne, M. (2008). Employee Engagement from A Self-Determination Theory Perspective. *Industrial and Organizational Psychology.* 1(1): 60-62.

Miaochun, C. (2016). *The Role of LMX Differentiation in Relationship Between LMX and Perceptions of OPPA*. (Master's Thesis). Lisbon: ISCTE Business School.

Michotte, A. ve Prüm, E. (1910). *Etude Experimentale Sur Ie Choix Volontaire Et Ses Antecedents Immediats*. Travauxdu Laboratoire De Psychologie Experimentale De l'Universite De Louvain, I (2).

Miller, G. A., Galanter, E. ve Pribram, K. H. (1960). *Plans and The Structure of Behavior.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Miller, W. R. ve Seligman, M. E. P. (1975). Depression and Learned Helplessness in Man. *Journal of Abnormal Psychology.* 84(3): 228-238.

Mills, M. J., Culbertson, S. S. ve Fullagar, C. J. (2011). Conceptualizing and Measuring Engagement: An Analysis of The Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Happiness Studies.* 13(3): 519-545.

Mischel, H. N. ve Mischel, W. (1983). The Development of Children's Knowledge of Self-Control Strategies. *Child Development.* 54(3): 603-619.

Mischel, W. (1981). Metacognition and The Rules of Delay. *Cognitive and Social Development: Frontier and Possible Futures.* (Eds. J. Flavell & E. Ross). New York: Cambridge University Press.

Mischel, W., Ebbesen, E. G. ve Zeiss, A. R. (1972) . Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification. *Journal of Personality and Social Psychology*. 21(2): 204-218.

Mohaimen, A., Mahmud, I., Hassan, S., Amin, M. B. ve Roy, S. K. (2025). Unveiling HRM Dynamics through PLS Model: The Moderating Roles of Self-efficacy and Organizational Commitment in Work Engagement and Talent Turnover Intention. *Social Sciences & Humanities Open.* 11: 101327.

Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Katsapi, A., Konstantakopoulou, O. ve Galanis, P. (2025). Poor Nurses' Work Environment Increases Quiet Quitting and Reduces Work Engagement: A Cross-Sectional Study in Greece. *Nursing Reports.* 15(19): 1-11.

Mori, K., Odagami, K., Inagaki, M., Moriya, K., Fujiwara, H. ve Eguchi, H. (2024). Work Engagement among Older Workers: A Systematic Review. *Journal of Occupational Health.* 66(1): 1-22.

Motivation and Achievement (Eds. J.W. Atkinson & J. O. Raynor). (ss. 271-326). New York: Wiley.

Muchinsky, P.M. ve Monahan, C.J. (1987). What Is Person-environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior.* 31: 268-277.

Mulier, S. (2012). *The Action vs. State Orientation of Subordinate-Supervisor Dyads: A Question of Fit?* (Master Thesis). Ghent University.

Nawaz, A., Khan, Z. A. ve Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management.* 16(1): 1-7.

Newell, A. ve Simon, H. A. (1972). *Human Problem Solving.* New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Niederberger. U., Engemann, A. ve Radtke, M. (1987). Umfang der Informationsverarbeitung bei Entscheidungen: Der Einfluß von Gedichtnisbelastung und Handlungsorientierung. *Zeiachrifi Far Erperimentelle und Angewandte Psychologie.* 34: 80-100.

Nisbett, R.W. ve Wilson, T. D. (1977). Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes. *Psychological Review.* 84: 231-259.

Nishii, L. H. ve Mayer, D. M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-member Exchange in The Diversity to Turnover Relationship. Journal of Applied Psychology. 94(6): 1412-1426.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory (3rd ed.).* New York, NY: McGraw-Hill.

O'Donohue, W. ve Kitchener, R. (1998). *Handbook of Behaviorism.* Hollanda: Elsevier Science.

Oğuzhan, Y. S., Aslan, M. ve Uysal, Ş. K. (2021). Otantik Liderlik-Lider Üye Etkileşimi-Yabancılaşma Arasındaki İlişkilerin Kuramsal Olarak İncelenmesi.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 11(2): 43-52.

Okon, S.E., Dakare, O., Akaighe, G.O. ve Adebiyi, S.O. (2025). Organizational Career Growth and Work Engagement: A Moderated Mediated Model. Career Development International. 30(3): 239-254.

Olson, D. R. ve Astington, J. W. (1983). *Children's Acquisition of Metalinguistic and Metacognitive Verbs.* Ontario Institute for Studies in Education. Toronto: Canada.

Orth, M. ve Volmer, J. (2017). Daily within-person Effects of Job Autonomy and Work Engagement on Innovative Behaviour: The Cross-level Moderating Role of Creative Self-efficacy. European Journal of Work and Organizational Psychology. 26(4): 601-612.

Ovsiankina, M. (1928). Die Wiederaufnahme Unterbrochener Handlungen. *Psychologische Forschung.* 11: 302-379.

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). REDDIN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi.* Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. 12(2): 91103.

Öngöre, Ö. (2023). Ölçek Uyarlama Çalışmalarında Dikkat Edilmesi Gereken Konular Üzerine Bir Araştırma: 3 Maddelik İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES-3) Uyarlama Denemesi. *Ege 10th International Conference On Social Sciences.* (ss: 830-842). (December 22-24). İzmir. Academy Global Publishing House.

Örücü, E. ve Hasırcı, I. (2024). Örgütlerde Hiyerarşi Kültürü ve Lider-üye Etkileşiminin Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi.* 25(1): 275-291.

Özdemir, M. ve Doğan, A. (2021). Bireylerin Çalışma Düşüncesine Göre İşe Tutkunluk Düzeyindeki Farklılığın İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi. 13(3): 2203-2222.

Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *2. Örgütsel Davranış Kongresi.* (7-8 Kasım 2014). (ss. 867-880). Kayseri: Melikşah Üniversitesi.

Özutku, H., Ağca, V., ve Cevrioğlu, E. (2010). Lider-üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 22(2): 193-210.

Papantoniou, G., Moraitou, D., Dinou, M. ve Katsadima, E. (2010). Psychometric Properties of The Greek Version of The Action Control Scale. *The International Journal of Educational and Psychological Assessment.* 5: 45-60.

Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model.* Regent University ProQuest Dissertations & Theses.

Peker, M. (2019). *Duygusal Emek Sürecinde Eylem Yöneliminin Koruyucu Rolü: Kişilik Sistemleri Etkileşim Kuramı Yaklaşımı.* (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peker, M. (2022a). Eylem Kontrolü Kuramı. *Sosyal Psikoloji Kuramları – III* (Ed. Meryem Berrin Bulut). (ss. 121-143). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Peker, M. (2022b). Sosyal Bağlamlarda Eylem-Durum Yönelimi. *Ben, Diğeri ve Biz-Sosyal Psikoloji.* (Ed. Meryem Berrin Bulut). (ss. 147-172). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Peker, M. (2024). Willing, Able, and Engaged: Roles of Action-State Orientation, Intrinsic Academic Motivation, and Time Management on Academic Engagement. *Current Psychology.* 43(20): 18444-18454.

Peker, M. ve Meşe, G. (2021). Psychometric Evaluation of the Action Control Scale in Turkish Samples and the Relationship of Action-State Orientation with Emotional Labor. *Journal of Personality Assessment.* 104(5): 637-649.

Peker, M. ve Meşe, G. (2026). Navigating Daily Emotional Demands: The Role of Action Orientation in The Link Between Negative Affect, Emotional Labor and Work Engagement. Journal of Managerial Psychology, 1-13

Pellegrini, E. K. (2015). Relational Leadership Through the Lens of International LMX Research. *The Oxford Handbook of Leader-member Exchange*. (Eds. Bauer, T. N. ve Erdogan, B.). (ss. 351-379). Oxford University Press.

Pennebaker, J. W. ve Chung, C. K. (2011). Expressive Writing: Connections to Physical and Mental Health. *The Oxford Handbook of Health Psychology* (ss. 417-437). New York, NY: Oxford University Press.

People Element. *2022 Engagement Trends Annual Report-Living, Working and Growing through a Pandemic.* https://peopleelement.com/solutions/employee-engagement-survey/ (Erişim tarihi: 15.02.2025).

Perlina, A. (2016). *Shaping The Field: Kurt Lewin and Experimental Psychology in The Interwar Period* (Doctoral Dissertation). Berlin: Humboldt-Universität Philosophische Fakultät I.

Piaget, J. (1952). *The Origins of Intelligence in The Child.* New York: International Universities Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology.* 88(5): 879-903.

Poku, C. A., Bayuo, J., Agyare, V. A., Sarkodie, N. K. ve Bam, V. (2025). Work Engagement, Resilience and Turnover Intentions among Nurses: A Mediation Analysis. *BMC Health Services Research.* 25(71): 1-10.

Pomazal, R.J. ve Jaccard, J. J. (1976). An Informational Approach to Altruistic Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology.* 33: 317-326.

Popper, K. R. (1973). *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*. Oxford: Clarendon.

Posner, M. I. ve Snyder, C. R. R. (1975). Attention and Cognitive Control 1. *Information Processing and Cognition*. (Ed. L.Solso). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. Behavior Research Methods. 40(3): 879-891.

Premru, M., Cerne, M. ve Buch, R. (2023). *Where You Lead, I Will Follow: Leader-Member Exchange, Motivation to Lead and Employee Counterproductive Work Behavior.* SAGE Open. 13(4): 1-15.

Punch, K. F. ve Ducharme, D. J. (1972). Life Cycle Leadership Theory: Some Empirical Evidence. *Journal of Educational Administration.* 10(1): 66-77.

Purcell, J. ve Hutchinson, S. (2007). Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence. *Human Resource Management Journal.* 17(1): 3-20.

Quirin, M., Bode, C. R. ve Kuhl, J. (2011). Recovering from Negative Events by Boosting Implicit Positive Affect. *Cognition & Emotion.* 25(3): 559-570.

Ramaswami, S. N., Srinivasan, S. S. ve Gorton, S. A. (1997). Information Asymmetry Between Salesperson and Supervisor: Postulates from Agency and Social Exchange Theories. *The Journal of Personal Selling and Sales Management.* 17(3): 29-50.

Rhodes, R. E. ve de Bruijn, G-J. (2013). How Big Is The Physical Activity Intention-Behaviour Gap? A Meta-Analysis Using The Action Control Framework. *British Journal of Health Psychology.* 18: 296-309.

Rigby, C. S. ve Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources.* 20(2): 133-147.

Rime, B. (2007). Interpersonal Emotion Regulation. *Handbook of Motion Regulation* (Ed. J. J. Gross) (ss. 466-468). Guilford Press.

Ringle, C. M., Sarstedt, M. ve Straub, D. W. (2012). A Critical Look at The Use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly.* 36(1): 1-14.

Ringle, C.M., Wende, S. ve Becker, J.M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH, Bönningstedt.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış.* (Çev. Prof. Dr. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Roediger III, H. L., Goode, M. K. ve Zaromb, F. M. (2008). Free Will and The Control of Action. *Are We Free? Psychology and Free Will.* (Eds. J. Baer, J. C. Kaufman, & R. F. Baumeister). (ss. 205-225). Oxford University Press.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly.* 46: 655-684.

Ruigendijk, H. A. H. ve Koole, S. L. (2014). When Focusing on A Goal Interferes with Action Control: Action versus State Orientation and Over-maintenance of Intentions. *Motivation and Emotion.* 38: 659-672.

Russell, J. A. ve Barrett, L. F. (1999). Core Affect, Prototypical Emotional Episodes, and Other Things Called Emotion: Dissecting The Elephant. *Journal of Personality and Social Psychology.* 76(5): 805-819.

Ryan, R. M., Bernstein, J. H. ve Brown, K. W. (2010). Weekends, Work, and Well-being: Psychological Need Satisfactions and Day of The Week Effects on Mood, Vitality, and Physical Symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology.* 29(1): 95-122.

Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics.* New York: Aldine De Gruyter.

Sakal, A. ve Sakal, M. (2024). İşe Adanmışlık ve Demografik Çeşitlilik: Kurumsal Uygulamalar ve İyileştirme Stratejileri. 3. Bilsel International Truva Scientific Researches and Innovation Congress. Çanakkale/Türkiye. 25-26 Mayıs 2024. s. 796.

Sample, J. ve Warland, R. (1973). Attitude and Prediction of Behavior. *Social Forces.* 51: 292-303.

Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S. ve Groeneveld, C. (2010). How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment.* 1(1): 59-68.

Sarker, B. K., Sarker, D. K., Rani Shaha, S., Saha, D. ve Sarker, S. (2024). Why Apply SPSS, SmartPLS and AMOS: An Essential Quantitative Data Analysis Tool for Business and Social Science Research Investigations. *International Journal of Research and Innovation in Social Science.* VIII(IX): 2454-6186.

Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology.* 69(3): 428-436.

Scandura, T. A., Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology.* 71(4): 579-584.

Schaufeli, W. (2017). *Work Engagement in Europe-Relations with National Economy, Governance and Culture.* Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (Internal Report). Belgium: KU Leuven.

Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior.* 25(3): 293-315.

Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory

and Research. (Eds. A. B. Bakker & M. P. Leiter). (ss. 10-24). Taylor & Francis: Psychology Press.

Schaufeli, W. B. ve Salanova, M. (2007). Efficacy or Inefficacy, That's The Question: Burnout and Work Engagement, and Their Relationships with Efficacy Beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping.* 20(2): 177-196.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement.* 66(4): 701-716.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Van Rhenen, W. (2009). How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior.* 30(7): 893-917.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B. ve Gonzales-Roma, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies.* 3: 71-92.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. ve De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment.* 35(4): 577-591.

Schaufeli, W.B. (2012). The Measurement of Work Engagement. *Research Methods in Occupational Health Psychology: Measurement, Design, and Data Analysis.* (Eds. R.R. Sinclair, M. Wang & L.E. Tetrick). (ss. 138-153). New York: Routledge.

Schaufeli, W.B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. ve De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3. Validation Across Five

Countries. European *Journal of Psychological Assessement.* Advance Online Publication. 1-15. http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. ve Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On The Differences Between Work Engagement and Workaholism. Research Companion to Working Time and Work Addiction. (Ed. Burke, R. J.) (ss. 193-213). UK: Edward Elgar Publishing Ltd.

Schillinger, D. J. (2022). *I Can't Work Like This: The Effects of Action-State Orientation Diversity on Relationship Conflict In Teams.* (Master Thesis). The Pennsylvania State University.

Schlüter, C., Fraenz, C., Pinnow, M., Friedrich, P., Güntürkün, O. ve Genç, E. (2018). The Structural and Functional Signature of Action Control. *Psychological Science.* 29(10): 1620-1630.

Schmitt, N. W. ve Klimoski, R. J. (1991). *Research Methods in Human Resources Management.* Cincinnati, OH: South-western Publishing.

Schriesheim, C. A. ve Gardiner, C. C. (1992). A Comparative Test of Magnitude Estimation and Pair-Comparison Treatment of Complete Ranks for Scaling a Small Number of Equalinterval Frequency Response Anchors. *Educational and Psychological Measurement.* 52(4): 867-877.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic Practices. *The Leadership Quarterly.* 10(1): 63-113.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T. ve Yammarino, F. J. (2001). The Folly of Theorizing "A" but Testing "B": A Selective Level-of-analysis Review of the Field

and a Detailed Leader-member Exchange Illustration. *The Leadership Quarterly.* 12(4): 515-551.

Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (2011). *A History of Modern Psychology* (10th ed.). USA: Wadsworth Cengage Learning.

Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. ve Blank, H. (2005). Comparing Antecedents and Consequences of Leader-member Exchange in a German Working Context to Findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology.* 14(1): 1-22.

Seers, A. ve Graen, G. B. (1984). The Dual Attachment Concept: A Longitudinal Investigation of the Combination of Task Characteristics and Leader-member Exchange. *Organizational Behavior and Human Performance.* 33(3): 283-306.

Sejwacz, D., Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980). Predicting and Understanding Weight Loss: Intentions, Behaviors and Outcomes. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior.* (Eds. I. Ajzen & M. Fishbein). (ss. 101-112). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach.* New York: Wiley.

Seligman, M. E. P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. *Handbook of Positive Psychology.* (Eds. C. R. Snyder, Shane J. Lopez). (ss. 3-13). New York: Oxford University Press.

Seligman, M. E. P. (2003). *Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize your Potential for Lasting Fulfillment.* London: Nicholas Brealey.

Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology - An Introduction.* American Psychologist. 55(1): 5-14.

Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development and Death.* California: Freeman.

Semmer, N. ve Frese, M. (1979). *Handlungstheoretische Implikationen fur Kognitive Therapie.* Grundlagen kognitiver Therapie: Theoretische Modelle und praktische Anwendungen. (Ed. N. Hoffman). Bern: Huber.

Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology.* 81(3): 219-227.

Sheeran, P. (2002). Intention-Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. *European Review of Social Psychology.* 12(1): 1-36.

Sherman, S. J. (1980). On The Self-Erasing Nature of Errors of Prediction. *Journal of Personality and Social Psychology.* 39: 211-221.

Sherony, K. M. ve Green, S. G. (2002). Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-member Exchange, and Work Attitudes. Journal of Applied Psychology. 87(3): 542-548.

Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., ve Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of The Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. Journal of Happiness Studies. 10(4): 459-481.

Shi, R., Zhang, S., Miao, D., Zhang, Q., Wang, Z. ve Zhang, Y. (2018). Individual Difference in Goal Motives and Goal Content: The Role of Action and State Orientation. *Journal of Pacific Rim Psychology.* 12(e20): 1-10.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. ve Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology.* 36(4): 837-867.

Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High Effort-Low Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology.* 1(1): 27-41.

Sirois, F. ve Giguere, B. (2018) Giving in When Feeling Less Good: Procrastination, Action Control, and Social Temptations. *British Journal of Social Psychology.* 57(2): 404-427.

Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L. ve Adams III, V. H. (2000). The Roles of Hopeful Thinking in Preventing Problems and Enhancing Strengths. Applied and Preventive Psychology. 9(4): 249-270.

Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology.* 30: 526-537.

Snyder, M. (1982). When Believing Means Doing? Creating Links Between Attitudes and Behavior. (Eds. M. P.Zanna, E.T.Higgins & C. P.Herman). Consistency in Social Behavior. *The Ontario Symposium.* (Vol.2) Hillsdale, N. J.: Erlbaum.

Songer-Nocks, E. (1976a). Situational Factors Affecting The Weighting of Predictor Components in The Fishbein Model. *Journal of Experimental Social Psychology.* 12: 59-69.

Songer-Nocks, E. (1976b). Reply to Fishbein and Ajzen. *Journal of Experimental Social Psychology.* 12: 585-590.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look At The Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology.* 88(3): 518-528.

Sparrowe, R.T. ve Liden, R.C (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review.* 22(2): 522-552.

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership.* 1(1): 25-30.

Sperry, R. W. (1968). Hemisphere Deconnection and Unity in Conscious Awareness. *American Psychologist.* 23(10): 723-733.

Stamm, J.S. (1955). The Function of the Median Cerebral Cortex in Maternal Behavior of Rats. *Journal of Comparative & Physiological Psychology*. 48: 347-356.

Stiensmeier-Pelster, J. (1994). Choice of Decision-making Strategies and Action versus State Orientation. *Volition and Personality: Action versus State Orientation* (Eds. J. Kuhl & J. Beckmann). (ss. 167-176). Göttingen: Hogrefe & Huber.

Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior.* 24(3): 251-270.

Stoner, J. A. F. ve Freeman, R. E. (1978). *Management.* Prentice-Hall International Editions.

Sunaryo, S., Rahardian, R., Risgiyanti, Suyono, J. ve Ekowati, D. (2024). Leader-member Exchange and Glass Ceiling: The Effects on Career Satisfaction and Work Engagement. *Cogent Business & Management.* 11(1): 2336285.

Sutevski, D. (2009). *Willingness to Take Entrepreneurial Action*. Willingness to Take Entrepreneurial Action-Characteristic of Success. (Erişim Tarihi: 10.05.2024). https://www.entrepreneurshipinabox.com/887/willingness-entrepreneurial-action/

Sürücü, L. ve Sesen, H. (2019). Entrepreneurial Behaviors in the Hospitality Industry: Human Resources Management Practices and Leader Member Exchange Role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala.* 66: 114-132.

Sürücü, L. (2021). Lider Üye Etkileşimi: Literatür Taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi.* 17(1): 257-277.

Şahin, N. (2024). Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Betimsel Analizi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi.* 3(1): 1-17.

Şeker, M. ve Aslan, M. (2024). Psikolojik İyi Oluş ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Duygusal Zekanın Rolü: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi. 22(52): 521-549.

Tadic, M., Bakker, A.B. ve Oerlemans, W.G.M. (2015). Challenge versus Hindrance Job Demands and Well-being: A Diary Study on The Moderating Role of Job Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 88(4): 702-725.

Tajfel, H. (1972). Some Developments in European Social Psychology. *European Journal of Social Psychology.* 2(3): 307-322.

Tajfel, H. ve Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations.* (Eds. W. G. Austin, & S. Worchel). (ss. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E. ve Fidan, E. (2016). Etik Liderliğin Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. *1. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu.* (13-15 Ekim). (ss. 2541-2562). Elazığ: Fırat Üniversitesi.

Taştan, S. B. (2014). The Theoretical Implications of Job Demands-Resources Model: A Research Study on The Relations of Job Demands, Supervisor Support and Job Autonomy with Work Engagement. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences.* 28(4): 149-192.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, A. C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi.* İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi.

Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. ve Keulemans, L. (2012). Do New Ways of Working Foster Work Engagement? *Psicothema.* 24(1): 113-120.

Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., Li, Y. ve Darder, F. L. (2020). The Quality of Leader-member Exchange (LMX): A Multilevel Analysis of Individual-level, Organizational-level and Societal-level Antecedents. *Journal of International Management.* 26(3): 1-18.

Thomas, G., Martin, R. ve Riggio, R. (2013). Leading Groups: Leadership as a Group Process. *Group Processes & Intergroup Relations.* 16(1): 3-16.

Thoresen, C. E. ve Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral Self-Control.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. ve Van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at The Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. Group & Organization Management. 38(4): 427-454.

Tolay, E., Sürgevil, O. ve Mayatürk Akyol, E. (2018). Sosyal Mübadele Kuramı Perspektifinden Ast-Üst İlişkilerine Yönelik Bilgi Asimetrisine İlişkin Bir İnceleme. *International Journal of Academic Value Studies.* 4(19): 534-549.

Tran Huy, P. ve Dinh, T. N. Q. (2022). Training Perception and Work Engagement: The Mediating Role of Organisational-based Self-esteem and Self-efficacy. *Central European Business Review.* 11(2): 19-40.

Tsui, A. S., Xin, K. R. ve Egan, T. D. (1995) Relational Demography: The Missing Link in Vertical Dyad Linkage. *Diversity in Work Teams.* (Eds. S. E. Jackson & M. N. Ruderman). (ss. 97-130). Washington, DC: American Psychological Association.

Tupes, E. C. ve Christal, R. E. (1961). *Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings* (Technical Report No. ASD-TR-61-97). Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 25(3-4): 155-179.

Turner, J. C. (1975). Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology.* 5(1): 1-34.

Tversky, A. ve Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. 185: 1124-1131.

Uğurluoğlu, Ö., Durukan Köse, S. ve Köse, T. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 19(2): 239-262.

Uhl-Bien, M., Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (2000). Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management.* 18: 137-185.

Ulusoy, B. T. ve Özbağ, G. K. (2024). Denizcilik Sektöründe Cam Tavan Sendromu ve İşe Adanmışlığa Etkisi. The Journal Of Academic Social Science. 156(156): 297-321.

Ünal, B. (2022). *İşe Adanmışlığın Tükenmişliğe Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Van Breukelen, W., Schyns, B. ve Le Blanc, P. (2006). Leader-member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership.* 2(3): 295-316.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. ve Lens, W. (2008). Explaining The Relationships between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Work & Stress.* 22(3): 277-294.

Van Dijke, M., De Cremer, D., Brebels, L. ve Van Quaquebeke, N. (2013). Willing and Able: Action-State Orientation and the Relation Between Procedural Justice and Employee Cooperation. *Journal of Management.* 41(7): 1982-2003.

Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to Work. *Handbook of Work, Organization, and Society.* (Ed. R. Dubin). (ss. 67-130). Chicago: Rand McNally & Co.

Van Mierlo, H. ve Bakker, A. B. (2018). Crossover of Engagement in Groups. *Career Development International.* 23(1): 106-118.

Vecchio, R. P. (1985). Predicting Employee Turnover from Leader-member Exchange: A Failure to Replicate. *Academy of Management Journal.* 28(2): 478-485.

Vecchio, R. P. ve Gobdel, B. C. (1984). The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects. *Organizational Behavior and Human Performance.* 34(1): 5-20.

Vermeulen, M., Kreijns, K. ve T. Evers, A. (2022). Transformational Leadership, Leader-member Exchange and School Learning Climate: Impact on Teachers' Innovative Behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership.* 50(3): 491-510.

Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B. ve Ghosh, S. (2010). Where Do I Stand? Examining The Effects of Leader-member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors. Journal of Applied Psychology. 95(5): 849-861.

Vidyarthi, P. R., Erdogan, B., Anand, S., Liden, R. C. ve Chaudhry, A. (2014). One Member, Two Leaders: Extending Leader-member Exchange Theory to a Dual Leadership Context. *Journal of Applied Psychology.* 99(3): 468-483.

Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. ve Abele, A. E. (2011). Reciprocal Relationships Between Leader-Member Exchange (LMX) And Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis. *Applied Psychology.* 60(4): 522-545.

Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making.* University of Pittsburgh Press.

Wagner, B. ve Koob, C. (2022). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Work Engagement in Social Work: A Mediation Analysis of Job Resources. *Heliyon.* 8: 1-8.

Wakabayashi, M. ve Graen, G. B. (1984). The Japanese Career Progress Study: A 7-year Follow-up. *Journal of Applied Psychology.* 69(4): 603-614.

Wakabayashi, M., Graen, G. ve Uhl-Bien, M. (1990). The Generalizability of the Hidden Investment Hypothesis in Leading Japanese Corporations. *Human Relations.* 43(11): 1099-1116.

Watson, P. (2010). *The German Genius: Europe's Third Renaissance, The Second Scientific Revolution and The Twentieth Century.* London: Simon & Schuster.

Wayne, S. J. ve Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology.* 75(5): 487-499.

Wayne, S. J. ve Green, S. A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*. 46(12): 1431-1440.

Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal.* 40(1): 82-111.

Wheeler, L. (2008). *Kurt Lewin*. Social and Personality Psychology Compass. 2(4): 1638-1650.

Wicker, A. W. (1969). Attitudes versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects. *Journal of Social Issues.* 25(4): 41-78.

Wicklund, R. A. ve Gollwitzer, P. M. (1982). *Symbolic Self-completion*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

Wicklund, R. A. ve Gollwitzer, P.M. (1981). Symbolic Self-completion, Attempted Influence, and Self-deprecation. *Basic and Applied Social Psychology*. 2: 89-114.

Wigfield, A. ve Eccles, J. S. (2020). 35 Years of Research on Students' Subjective Task Values and Motivation: A Look Back and A Look Forward. *Advances in Motivation Science.* 7: 161-198. Hollanda: Elsevier Science.

Wilhelm, C. C., Herd, A. M. ve Steiner, D. D. (1993). Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-member Exchange Effects. *Journal of Organizational Behavior.* 14(6): 531-544.

Williams, M. L., Podsakoff, P. M. ve Huber, V. (1992). Effects of Group-level and Individual-level Variation in Leader Behaviours on Subordinate Attitudes and Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 65(2): 115-129.

Wolf, B. M., Herrmann, M. ve Brandstätter, V. (2018). Self-Efficacy vs. Action Orientation: Comparing and Contrasting Two Determinants of Goal Setting And Goal Striving. *Journal of Research in Personality*. 73: 35-45.

Wortman, C. B. ve Brehm, J. W. (1975). Responses to Uncontrollable Outcomes: An Integration of Reactance Theory and The Learned Helplessness Model. *Advances in Experimental Social Psychology.* (Ed. L. Berkowitz). (ss. 277-336). New York: Academic Press.

Wright, B. A. ve Lopez, S. J. (2002). Widening the Diagnostic Focus. *Handbook of Positive Psychology.* (Eds. C. R. Snyder, Shane J. Lopez). (ss. 26-44). New York: Oxford University Press.

Wu, T. J., Zhang, R. X. ve Zhang, Z. (2025). Navigating The Human-Artificial Intelligence Collaboration Landscape: Impact on Quality of Work Life and Work Engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management.* 62: 276-283.

Wundt, W. (1897). Outlines of Psychology. New York: Wilhelm Engelmann.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009a). Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on The Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 82(1): 183-200.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior.* 74(3): 235-244.

Yadmaa, N. (2020). *Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Moğolistan Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, G., Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2008). *Lider-üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik*

Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. Akademik İncelemeler Dergisi. 3(1): 95-123.

Yıldız, S. M. (2011). Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi.* 13(3): 323-329.

Yılmaz, Y. (2024). İşte Kendini Geliştirme ve İşe Tutulma Arasındaki İlişkide Kişi-İş Uyumunun Rolü. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Gelişmeler.* (Eds. Mehmet Ulukan, Fadime Dilber). (ss. 207-225). Ankara: Platanus Yayıncılık.

Yi, R. (2024). Gallup. Employee Retention Depends on Getting Recognition Right. (Erişim Tarihi: 28.02.2025). Employee Retention Depends on Getting Recognition Right.

Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management.* 33(5): 774-800.

Yukl, G. (1971). Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance.* 6(4): 414-440.

Zahn, G. L. ve Wolf, G. (1981). Leadership and The Art of Cycle Maintenance: A Simulation Model of Superior-subordinate Interaction. *Organizational Behavior and Human Performance.* 28(1): 26-49.

Zajkowski, W., Bielecki, M. ve Marszał-Wiśniewska, M. (2022). Are You Confident Enough to Act? Individual Differences in Action Control Are Associated with Post-decisional Metacognitive Bias. *Plos One*. 17(6): 1-30.

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences. *American Psychologist*. 35(2): 151-175.

Zajonc, R. B. (1984). On the Primacy of Affect. *American Psychologist*. 39(2): 117-123.

Zaki, J. ve Williams, W. C. (2013). Interpersonal Emotion Regulation. *Emotion*. 13(5): 803-810.

Zeigarnik, B. (1927). Das Behalten Erledigter und Unerledigter Handlungen. *Psychologische Forschung.* 9: 1-85.

Zhan, X. Ve Xie, S. (2025). Linking Workplace Digitalization to Work Engagement: Evidence from China Public Sector Organizations. *Frontiers in Psychology.* 16:1455250.

EK

EK: Eylem Kontrolü Kuramı İle Ilgili Kavramlar Sözlüğü

PSI Theory: Kişilik Sistemleri Etkileşimi Kuramı: İnsanların hedeflerine ulaşma sürecinde farklı psikolojik sistemlerin (bilişsel, motivasyonel ve duygusal sistemler) nasıl etkileşime girdiğini açıklamaya çalışır. PSI Kuramı, özellikle bireylerin karar verme, duygusal düzenleme ve eylemlerini kontrol etme süreçlerine odaklanır.

EOS: Gelişim-Yönelimli Tarama-Evolvement-Oriented Scanning: Bireylerin çevrelerinden bilgi ve geri bildirim alarak kişisel gelişimlerini sürdürme eğilimlerini açıklayan bir süreçtir. EOS, kişilerin kendilerini daha iyi tanımaları, çevresel uyaranlara daha esnek bir şekilde yanıt vermeleri ve kişisel gelişimlerini sürdürebilmeleri için sürekli bir "tarama" yapmalarını ifade eder.

IM: Intention Memory: Niyet Belleği: IG: Intentionsgedächtnis: Bir bireyin niyetlerini, yani belirli bir hedefe yönelik davranışlarını ve planlarını hafızasında tutma yeteneğini ifade eder. Niyet Belleği, bireyin gelecekte gerçekleştirmek üzere planladığı hedeflerini ve bu hedefe yönelik eylemlerini hatırlayarak, doğru zamanda harekete geçmesini sağlayan bir hafıza sistemi olarak tanımlanabilir.

EM: Extension Memory: Uzantı Belleği: EG: Extensionsgedächtnis: Kişinin geniş bir bilgi ağı ile çevresel uyaranları ve geçmiş deneyimlerini bir arada değerlendirdiği bir bellek sistemidir. Bu sistem, daha bütüncül ve esnek düşünme süreçleriyle bağlantılıdır ve genellikle düşük stres altında etkin olur.

OR: Object Recognition: Nesne Tanıma: OES: Objekterkennungssystem: Bir kişinin çevresindeki nesneleri ve uyaranları tanıma ve anlamlandırma yeteneğini ifade eder. Bu kavram, bireylerin çevresel bilgileri nasıl algıladığını ve bu bilgileri nasıl işlediğini açıklar.

IBC: Intuitive Behavior Control: Sezgisel Davranış Kontrolü: IVS: Intuitive Verhaltenssteuerung: Bireylerin bilinçli düşünme ve analitik süreçlere başvurmadan, içgüdüsel ve sezgisel olarak nasıl davranışlarını yönlendirdiklerini ifade eder. Bu kavram bireylerin hızlı, etkili ve otomatik kararlar alabilme yeteneklerini açıklar.

MBTI (Myers-Briggs-Tip Göstergesi): Kişilik tiplerini değerlendirmek ve anlamak için kullanılan bir kişilik testidir. Isabel Briggs Myers ve annesi Katharine Cook Briggs tarafından geliştirilen bu gösterge, Carl Jung'un psikolojik tipler kuramına

dayanır. MBTI, bireylerin kişilik özelliklerini dört ana boyutta değerlendirir ve bu boyutların kombinasyonları aracılığıyla kişilik tiplerini belirler.

Eylem Yönelimi: Action orientation: Handlungs-orientierung: Kişinin hedefe yönelik davranışlarını başlatabilme ve sürdürebilme kapasitesidir. Eylem yönelimli bireyler, karşılaştıkları zorluklara rağmen harekete geçme eğilimindedirler ve dikkati görev üzerinde tutma konusunda başarılıdır.

Durum Yönelimi: State orientation: Lage-orientierung: Eylem yöneliminin zıttıdır. Bu kişiler genellikle mevcut durum, duygular veya geçmişteki başarısızlıklar üzerinde fazla durur ve bu durum, onların harekete geçmelerini engelleyebilir. Karar vermede veya eyleme geçmede zorlanırlar.

İrade: Kişinin bilinçli olarak karar verme ve bu karar doğrultusunda eyleme geçme yeteneğidir. Kişinin hedeflerine ulaşmak için planlı ve kararlı bir şekilde hareket etme kapasitesini ifade eder. İrade gücü, zor durumlarla başa çıkma ve uzun vadeli hedeflere ulaşma konusundaki kararlılığı belirler.

İradi Kontrol: Genellikle kişinin bilinçli olarak eylemlerini ve davranışlarını yönlendirme ve düzenleme yeteneğini ifade eder. Bu kavram, kişinin kendi iradesini kullanarak belirli bir hedefe ulaşmak için gerekli olan kontrol mekanizmalarını ve stratejileri içerir.

Niyet: Bireyin belirli bir hedefe ulaşma ya da bir eylemi gerçekleştirme arzusunu ve amacını ifade eder. Niyet, bir davranışı başlatma ve sürdürme kararının arkasındaki düşünsel ve duygusal motivasyonları içerir. Niyet, genellikle davranışın nedenini belirler.

Motivasyon: Bireylerin belirli hedeflere ulaşmak ya da belirli davranışları gerçekleştirmek için içsel ya da dışsal faktörlerden kaynaklanan enerjiyi ve isteği ifade eder. Motivasyon, hem içsel (kişisel değerler, tatmin) hem de dışsal (ödüller, teşvikler) faktörlere dayanabilir.

İçsel Motivasyon: Bireylerin bir etkinliği ya da görevi içsel olarak tatmin edici ve zevkli bulduğu durumları ifade eder. Bu tür motivasyon, bireyin kendi içsel ihtiyaçları, ilgileri ve tatmin duygusu tarafından yönlendirilir. İçsel motivasyon, genellikle bir aktiviteden doğrudan zevk alma, merak ve kişisel anlam arayışı gibi faktörlere dayanır.

İstem: Bireyin belirli bir eylemi yapma veya bir hedefe ulaşma konusundaki kişisel arzusunu ve isteğini ifade eder. İstem, niyetin bir yansıması olarak, bireyin eyleme geçme isteği ve bu eylemi gerçekleştirme arzusu ile ilgilidir.

Tutum: Bir bireyin belirli bir nesne, konu, kişi ya da durum karşısındaki duygusal, düşünsel ve davranışsal eğilimlerini ifade eder. Tutumlar genellikle pozitif ya da negatif yönde olabilir ve kişinin davranışlarını etkileyebilir. Tutumlar, kişisel deneyimler, değerler ve inançlarla şekillenir.

İhtiyaç: Bireylerin hayatta kalmak, gelişmek veya tatmin olmak için duyduğu temel gereksinimleri ifade eder. İhtiyaçlar, genellikle fizyolojik (beslenme, güvenlik) ve psikolojik (aidiyet, kendini gerçekleştirme) olarak ikiye ayrılabilir. İhtiyaçlar, bireylerin motivasyonlarını ve davranışlarını yönlendiren önemli faktörlerdir.

Davranış: Bireylerin çevrelerine tepki verme biçimidir ve gözlemlenebilir eylemleri içerir. Davranış, bireyin düşünceleri, duyguları, niyetleri ve motivasyonları tarafından şekillendirilir. Davranışlar, bireyin içsel durumlarını ve çevresel uyaranlara verdiği tepkileri yansıtır.

Öz Düzenleme (Self-Regulation): Bireylerin kendi duygusal, bilişsel ve davranışsal süreçlerini yönetme kapasitesidir. Bu, kişisel hedeflere ulaşmak için davranışları, düşünceleri ve duyguları kontrol etme ve yönlendirme yeteneğini içerir. Öz düzenleme, genellikle stresle başa çıkma, dürtüleri kontrol etme ve uzun vadeli hedeflere odaklanma becerilerini içerir.

Öz İzleme (Self-Monitoring): Bireylerin kendi davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını gözlemleme ve kayıt altına alma sürecidir. Bu süreç, kişisel farkındalık oluşturmayı ve davranışsal değişiklikleri takip etmeyi sağlar. Öz izleme, kişinin kendi ilerlemesini değerlendirmesi ve hedeflere ulaşmak için gereken ayarlamaları yapabilmesi için önemlidir.

Öz Denetim (Self-Discipline): Bireylerin belirli bir hedefe ulaşmak için gerekli olan eylemleri sistemli ve kararlı bir şekilde yerine getirme kapasitesidir. Bu, kendine koyulan kurallara ve hedeflere sadık kalma, motivasyon ve azimle ilgili bir süreçtir. Öz denetim, düzenli bir şekilde çalışmayı ve sabırlı olmayı içerir.