

Araştırma Makalesi

**Lider-Üye Etkileşimi Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi ile İlgili Bir
Araştırma¹**

Caner GÜNAYDIN

*Sorumlu Yazar, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
caner.gunaydin@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9811-3139*

K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
ovgu@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8489-9345*

Öz

Günümüzün dinamik, belirsizliğe ve değişime açık iş ortamında, çalışanların yalnızca ortalama düzeyde çaba göstermelerinin yetersiz kalabildiği görülmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin, enerjik ve kendini tamamen işe adanmış kişilere ihtiyacı olduğu gözlemlenmektedir. Söz konusu durum, işe adanmışlık kavramının giderek daha fazla önem kazanmasını sağlamıştır. İşe adanmışlık konusunda, liderin kilit role sahip olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada, lider ve üye arasında gelişen karşılıklı ilişkileri öne çıkaran lider-üye etkileşimine odaklanılmıştır. Lider-üye etkileşiminin, çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada ayrıca lider-üye etkileşiminin dört alt boyutunun çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisi de ele alınmıştır. Söz konusu etkinin incelenmesinde, Sosyal Mübadele Kuramı ile Kaynakların Korunması Kuramından yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmada veriler elektronik ortamda toplanmıştır ve toplamda 242 kişiye ulaşılmıştır. Uygulanan çoklu regresyon analizleri sonucuna göre, çalışanların lider-üye etkileşimi algılarının işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği; duygusal etkileşim, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarının işe adanmışlık üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: liderlik, lider-üye etkileşimi, işe adanmışlık, sosyal mübadele, kaynakların korunması
JEL Sınıflandırma Kodları: M10, M12

**The Relationship Between Employee's Leader-Member Exchange Perception and Work Engagement
and A Research²**

Abstract

An employee's average effort may not be sufficient in today's dynamic, uncertain, and unstable conditions. In this context, it can be stated that organizations need energetic and dedicated employees. Thus, work engagement has received increased attention. It is argued that the leader plays a crucial role on employees' work engagement. This study therefore focuses on the leader-member exchange, which emphasizes the mutual relationships between the leader and the members. The aim of this study was to examine the effect of the leader-member exchange on work engagement. The effect of dimensions of the leader-member exchange on work engagement was also examined. To examine those effects, Social Exchange Theory and Conservation of Resources Theory was used. The data was collected from 242 participants via online surveys. According to the multiple regression analysis results, it was found that the leader-member exchange had a positive effect on work engagement. In addition, it has been determined that the contribution dimension, which is a sub-dimension of leader-member exchange, increases the level of work engagement. However, the effects of professional respect, loyalty and emotional interaction dimensions, which are the other sub-dimensions of leader-member exchange, on the work engagement have not been determined.

Keywords: leadership, leader-member exchange, work engagement, social exchange, conservation of resources theory (COR)

JEL Classification Codes: M10, M12

¹Bu çalışma, sorumlu yazarın "Lider-Üye Etkileşimi ile İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma" adlı tez çalışmasından türetilmiştir.

² Extended abstract is presented at the end of the article

Geliş Tarihi (Received): 25.01.2022 – Kabul Edilme Tarihi (Accepted): 18.09.2022

Atıfta bulunmak için / Cite this paper:

Günaydın, C. ve Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2023). Lider-üye etkileşimi algısı ve işe adanmışlık ilişkisi ile ilgili bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 185-208. doi: 10.18074/ckuiibfd.1062564.

1. Giriş

Günümüzde işletmelerin, çalışanlarından proaktif davranışlar sergilemelerini, gerektiğinde inisiyatif almalarını ve yüksek iş performansı göstermelerini bekledikleri görülmektedir. Günümüzün dinamik, belirsizliğe ve değişime açık iş ortamında ortalama bir çaba göstermesinin yetersiz olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin, çalışırken enerjik olan ve kendini tamamen işine adanmış çalışanlara ihtiyaç duydukları belirtilmektedir (Bakker ve Leiter, 2010, s.181). İşe adanmış çalışanlar, işlerini yaparken tamamen konsantre olabilmekte ve mutlu bir şekilde kendilerini işlerine verebilmektedirler (Ghadi, Fernando ve Caputi, 2013, s.536). Yapılan ampirik çalışmalarda işe adanmışlık düzeyleri yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek performans gösterdikleri ve rol ötesine geçen davranışlar sergileme konusunda daha istekli oldukları tespit edilmiştir (Bakker ve Demerouti, 2008; Bal ve De Lange, 2015). Bu doğrultuda örgütlerin ve liderlerin, çalışanların işe adanmış olmalarını bekledikleri dikkat çekmektedir (Bedarkar ve Pandita, 2014). Söz konusu bağlamda, işe adanmışlığa yol açan faktörler üzerine hatırı sayılır bir literatür oluştuğu görülmektedir. Yapılan ampirik araştırmalarda, işe adanmışlığı etkileyen faktörlerin dört başlık altında incelendiği dikkat çekmektedir. Bu başlıklar; işin kendisi, bireysel faktörler, çalışma ortamı ve liderlik olarak sıralanmaktadır (Anitha, 2014). Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırma noktasında liderlerin kilit bir rol oynadıkları ifade edilmektedir. Çalışanlara açık, net ve ikna edici bir vizyon çizen, onlara ilham veren ve gerekli motivasyonu sağlayan, çalışanların ihtiyaç, beklenti ve isteklerini önemseyen liderlerin, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırabileceği düşünülmektedir (Schaufeli, 2012, s.6).

Literatür incelendiğinde, geleneksel liderlik kuramlarının lider ve üyeleri arasındaki ikili etkileşimleri ele alma konusunda eksik kaldığı görülmektedir. Lider-üye etkileşiminde ise lider ve üyeleri arasındaki ikili ilişkilerin önemine ve kalitesine odaklanılmaktadır. Literatürde, lider-üye etkileşiminin iş performansı, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgüt iklimi, yenilikçilik, örgütsel davranış ve örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ancak lider-üye etkileşimini işe adanmışlıkla ilişkilendiren sınırlı sayıda araştırma yapıldığı gözlemlenmektedir (Patnaik ve Dubey, 2019). Literatürde sınırlı sayıda araştırmada ele alınan işe adanmışlıkta lider-üye etkileşiminin rolüne odaklanması, bu çalışmanın taşıdığı önemi göstermektedir. Halbuki, liderler açısından da işe adanmış kişilerle çalışmak önem taşımakta ve bu durum örgütün performansına da katkıda bulunmaktadır (Breevart, Bakker, Demerouti ve Van den Heuvel, 2015). Buna göre liderle çalışanlar arasındaki yüksek kaliteli ilişkilerin, çalışanların işlerine olan adanmışlığını olumlu yönde etkileyebileceği öne sürülmektedir. Söz konusu önerme doğrultusunda bu çalışmada, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu etkinin incelenmesinde, Sosyal Mübadele Kuramı ile Kaynakların Korunması Kuramından yararlanılmıştır. Literatürde sınırlı sayıda araştırmada ele alınan işe

adanmışlıkta lider-üye etkileşiminin rolüne odaklanması, bu çalışmanın taşıdığı önemi göstermektedir.

Bu çalışmada, özel sektörde beyaz yakalı olarak çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerinde lider-üye etkileşiminin etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında öncelikle lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık kavramları ele alınmış, kavramlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonraki aşamada, özel sektörde beyaz yakalı olarak çalışanlardan toplanan verilerin istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir.

2.Literatür İncelemesi

2.1.Lider-Üye Etkileşimi

Başlangıçta Dikey İkili Bağlantı Kuramı olarak adlandırılan kuram, liderlik çalışmalarına yeni bir yaklaşım getirmiştir (Dienesch ve Liden, 1986). İlerleyen dönemlerde Lider-Üye Etkileşimi Kuramı şeklinde ifade edilen kuram, lider ile üye arasındaki ikili ilişkilere odaklanması yönüyle diğer liderlik kuramlarından ayrılmaktadır (Gerstner ve Day, 1997).

Geleneksel liderlik kuramlarında, liderin tüm üyelere aynı veya benzer düzeyde davrandığı varsayılmıştır (Bauer ve Green, 1996). Bununla birlikte geleneksel liderlik kuramlarında, liderlerin tüm takipçilerine aynı veya benzer şekilde davrandığı, takipçilerin de buna göre karşılık verdiği belirtilmektedir. Bir başka ifadeyle, geleneksel liderlik kuramlarında, meydana gelen bir durum karşısında liderin tüm takipçilerine karşı aynı şekilde muamele edeceği varsayılmaktadır (Dansereau, Graen ve Haga 1975). Buna karşın, Lider-Üye Etkileşimi Kuramında lider, her üyesi ile farklı düzeyde ilişki geliştirmektedir. Liderin bazı üyelerle yüksek kaliteli, bazı üyelerle ise düşük kaliteli ilişkiler kurduğu öne sürülmektedir (Matta, Scott, Koopman ve Conlon, 2015, s.1686). Liderin farklı düzeyde ilişkiler kurmasının en temel nedeni, yaşadığı kaynak ve zaman kısıtlarına bağlı olarak inandığı ve güvendiği astlarla daha yakın ilişki kurmayı tercih etmesi şeklinde açıklanmaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014, s.37). Bununla birlikte, liderin mümkün olduğu kadar fazla sayıda çalışan ile yüksek kaliteli ilişki geliştirmesi önerilmektedir (Yukl, O'Donnell ve Taber, 2009, s.290). Lider-üye etkileşimini diğer liderlik kuramlarından ayıran bir diğer farkın, geleneksel liderlik kuramlarında liderden takipçiye doğru tek yönlü bir iletişim olduğu kabul edildiği; oysa lider-üye etkileşimi kuramına göre takipçilerden de lidere bilgi akışı imkanı bulunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991).

Lideri ile yüksek kaliteli ilişkiler kuran üyeler iç grup olarak adlandırılırken; düşük kaliteli ilişkiler kuran üyeler ise dış grup olarak ifade edilmektedir. İç gruptaki üyeler, kendi rol ve sorumluluklarının gereğini yerine getirmekte ve karşılığında, kendilerine resmi iş sözleşmesi ile vadedilen maddi ve maddi olmayan ödüllerin sunulmasını beklemektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s.621). İç grup üyeler, örgüt

tarafından kendilerine atanmış rol ve görevleri ekstra çaba göstererek yerine getirme konusunda kendilerini hazır hissetmektedir. Ayrıca bu grupta yer alan üyelerin, kişisel beklenti, ihtiyaç ve sorunlarıyla lider daha yakından ilgilenmektedir. Böylelikle lider, üyenin potansiyelinin daha fazla farkında olmakta ve üye de liderin kendisinden ne beklediğini daha iyi anlamaktadır (Bolat, 2011). İç gruptaki üyeler, lider desteğine sahip olmakta ve üyeler de liderden gördüğü bu desteğe karşı kendisini borçlu hissetmektedir. Üyeler, kendisinden beklenen performansa ulaşmak için işleriyle daha ilgili olmakta ve daha proaktif davranmaktadır (Liao, Zhou, Guo ve Li, 2019, s.1820).

Dış grupta kalan üyeler ise iç gruptaki üyelerden farklı olarak lider ile yalnızca resmi iş ilişkisi geliştirebilmektedir. Bu gruptaki üyeler, kendi rol ve sorumluluklarının gereğini yerine getirmekte ve karşılığında kendilerine resmi iş sözleşmesi ile vadedilen maddi ve maddi olmayan ödüllerin sunulmasını beklemektedir (Bauer ve Green, 1996). Söz konusu bağlamda, lider ile dış grup üyeler arasındaki iletişimin yalnızca iş ilişkisi düzeyinde kaldığı, üyenin kişisel beklenti, ihtiyaç ve sorunlarıyla liderin çok ilgilenmediği ifade edilebilir (Lunenberg, 2010).

Literatür incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin dört alt boyutunun katkı, sadakat, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı olduğu görülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s.45). Katkı boyutu, lider ile üye arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinde, açıkça belirlenmiş veya zımnî hedeflere ulaşabilmek adına yaptıkları işlerle ilgili faaliyetlerin miktarını ve kalitesini ifade etmektedir. (Dienesch ve Liden, s.1986,624). Katkı boyutu, üyenin resmi iş sözleşmesinde olmamasına rağmen daha fazla çaba göstermesi ve daha fazla sorumluluk alarak hareket etmesi sayesinde liderin de üyeye daha fazla çaba ve sorumluluk almasını teşvik edecek şekilde kaynak, zaman, ilgi ve destek göstermesi ile açıklanabilir. (Liden ve Maslyn, 1998,50). Liderlerinden aldıkları destek ile daha fazla çaba gösteren çalışanların katkıları yükselmekte ve işlerine olan bağlılıkları da artmaktadır (Greguras ve Ford, 2006, s.457).

Sadakat boyutu, lider ile üyenin ilişkilerinin gelişiminde ve kalitesinde oldukça önemli görülmektedir. Sadakat, liderin üyeye yükleyeceği görev ve sorumluluklarda göz önünde bulunduracağı faktörlerin başında gelmektedir (Bauer ve Green, 1996, s.1541). Sadakat, tarafların dışarıdan gelecek herhangi bir tehdide karşı birbirlerini koruma derecesine işaret etmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s.46). Sadakatin yüksek olması, üyenin uzun vadeli gelişimi ile de yakından ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin üyeye olan ilişkisini devam ettirmesi, üyenin uzun vadeli gelişimi için gerekli olan fırsat, kaynak, eğitim, destek gibi faktörlerden yararlanacağı konusunda bir güvence oluşturabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s.625).

Duygusal etkileşim boyutu, lider ile üye arasındaki etkileşimde, tarafların işleri hakkında sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden çok birbirlerine karşı

duydukları yakınlığı ifade etmektedir. Bir başka deyişle, tarafların mesleki başarısından çok, birbirini sevmesi olarak açıklanabilir (Dienesch ve Liden, 1986, s.625). Duygusal etkileşim boyutunun diğer boyutlara kıyasla daha az önemli olduğu düşünülebilir. Ancak işlevsiz olduğu çıkarımında da bulunulmamalıdır. Örneğin; lider ve üye birbirlerini severlerse daha yakın bir iş ilişkisi içerisinde olmak isteyebilirler. Arkadaşlıkların genellikle iş ortamında sergilenen davranışlardan ve etkileşimlerden meydana gelmesi bu çıkarımı desteklemektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s.46).

Profesyonel saygı, taraflardan birinin işiyle ilgili yeteneklerinin, itibarının ve bilgilerinin karşı tarafın gözünde saygıdeğer bir konumda olması şeklinde ifade edilebilir. Bir tarafın diğer tarafı saygıdeğer görmesinde, kişilerin deneyimleri, örgüt içinde veya başka bir örgütte elde etmiş oldukları başarılar, kazandıkları ödüller, sahip olunan imaj gibi faktörler etkili olmaktadır. Lider ve üyenin birbirlerine karşı olan saygısı birlikte çalıştıkları süreçte gelişebileceği gibi henüz birlikte çalışmadıkları dönemlerde de ortaya çıkmaya başlayabilir (Liden ve Maslyn, 1998, s.50).

2.2.İşe Adanmışlık

Kahn'a (1990) göre işe adanmışlık, kişinin yapmakta olduğu işe hazır olmasını ifade etmektedir. İşe hazır olma, kişinin fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan kendisinden beklenenleri yapabilmesi için uygun durumda bulunması şeklinde açıklanmaktadır. Buna göre, işe adanmışlığın iki yönü dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi işe adanmışlığın çalışma koşullarına yönelik bir tutum olmaktan çok iş görevlerinin yerine getirilmesi sırasındaki çalışan davranışına yöneliktir. İkinci olarak, işe adanmışlık kişilerin zaman, emek, çaba, duygu gibi kişisel kaynaklarının işe yansıtılmasını beraberinde getirmektedir (Kahn, 1990; akt.Radstaak ve Hennes, 2017).

Kahn (1990)'a göre çalışanların fiziksel adanmışlıkları, sahip oldukları enerjiyi büyük oranda işi için tüketmeye gönüllü olmasını; duygusal adanmışlık, işini heves ve şevkle yapmasını ve son olarak zihinsel adanmışlık ise diğer her şeyi geri planda tutacak kadar kendini işine konsantre etmesini ifade etmektedir (Kahn, 1990; akt. Babcock-Roberson ve Strickland, 2010).

Schaufeli ve arkadaşları (2002) ise işe adanmışlığı canlılık, özveri, işe kendini verme ile ortaya çıkan ve işe dair olumlu, tatmin eden zihinsel bir durum şeklinde açıklamışlardır. Bununla birlikte işe adanmışlığın kısa süreli bir durum olmaktan ziyade uzun vadeli bir süreç olduğunu da belirtmişlerdir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002, s.74). İşe adanmışlıkla ilgili tanımlar dikkate alındığında, çalışanın işine tutkuyla bağlı olduğu, işini olabilecek en iyi şekilde yapmak için çabaladığı, kendini ve işini daha iyi hale getirmek için gereken çaba, enerji ve motivasyona sahip olduğu, hem zihinsel hem duygusal hem de fiziksel olarak yeni görevler için kendini hazır tuttuğu bir durum şeklinde

açıklanabilmektedir (Kahn, 1990; Schaufeli, v.d., 2002). Bununla birlikte işe adanmışlığın anlık veya dönemsel; herhangi bir nesne, kişi veya olaya yönelik olmadan, kişinin kendi içinden gelen ve süreklilik arz eden bir durum olarak belirtildiği görülmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006).

Literatür incelendiğinde, işe adanmışlığın üç alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Söz konusu alt boyutlar, dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma şeklinde sıralanmaktadır (Fletcher, 2016, s.6). Dinçlik, kişinin işin tüm zorluklarına karşın görevini yapmaya kararlı ve hazır olması olarak açıklanmaktadır (Schaufeli, v.d., 2002, s.74). Kişinin kendini fiziksel açıdan güçlü, duygusal açıdan enerjik ve bilişsel açıdan canlı olması, işe adanmışlığın dinçlik boyutunu ifade etmektedir (Shraga ve Shirom, 2009, s.272).

Kendini adama boyutu, kişinin işine değer atfetmesi ve işin kendisinden gurur duyması, kendini kanıtlayabileceği ve meydan okuyabileceği bir işi olduğunu düşünmesi, işini coşkulu bir ruh hali ile yapıyor olması gibi davranışlarla açıklanmaktadır (Özkalp ve Meydan, 2015, s.6). Kendini adama boyutu, işe adanmışlığı duygusal anlamda açıklayan bir boyut olmakla birlikte kişinin rol ötesi davranışlara ne kadar gönüllü olduğunu da göstermektedir (Schaufeli, v.d., 2002, s.74). İşine karşı yüksek adanmışlık hisseden çalışanların daha fazla motive oldukları ve işlerini iş hayatları dışında da anlamlı ve önemli buldukları belirtilmektedir (Sulaiman ve Zahoni, 2016, s.672).

İşe adanmışlığın üçüncü boyutu olan yoğunlaşma, kişinin tamamen konsantre olarak kendini işine derinlemesine vermesini şeklinde açıklanmaktadır. Buna göre işe yoğunlaşma, çalışırken zamanın akıp gitmesi ve kişinin işten kopmadan uzun süre çalışabilmesi anlamına da gelmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, s.6). Kişilerin, çalışma ortamında zihinsel açıdan sağlıklı olmaları, düşündüklerini uygulamaya geçebilecek zihin-beden koordinasyonu sağlayabilmeleri, uzun çalışma süreleri boyunca odaklanma sorunu yaşamamaları ve kendilerini işlerine verebilmeleri vb. yoğunlaşmaya örnek olarak gösterilebilir (Schaufeli, v.d., 2002, s.75).

İşletmelerin yüksek performans gösterebilmeleri için çalışanlarının enerjik, dinç, zihinsel olarak sağlam, kendini işine adanmış, ekstra görev ve sorumluluklardan kaçınmayan, kendini ve sorumlu olduğu işleri geliştirmek için istekli olan bir yapıda olması önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların işe adanmışlıklarını etkileyen faktörleri tespit edebilmek için çeşitli ampirik araştırmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Söz konusu araştırmalarda, işe adanmışlık üzerinde etkili olan başlıca faktörlerin işin kendisi, bireysel faktörler, çalışma ortamı ve liderlik olduğu tespit edilmiştir (Wildermuth ve Pauken, 2008). Ancak işe adanmışlığı etkileyen diğer faktörlere kıyasla liderliği işe adanmışlıkla ilişkilendiren sınırlı sayıda araştırma yapıldığı dikkat çekmektedir (Patnaik ve Dubey, 2019). Halbuki çalışanların, resmi iş sözleşmelerinden kaynaklanan görev ve sorumlulukların ötesine geçmelerini, işlerini yaparken enerjik, coşkulu, mutlu ve

istekli olmalarını sağlayan işe adanmışlık, liderler açısından da önem taşıyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşlerine adanmış çalışanların, zorluklar karşısında daha mücadeleci oldukları, yeni görev ve sorumluluklar üstlenmekten kaçınmadıkları, işlerinde daha özenli ve dikkatli oldukları göz önüne alındığında (Leiter & Bakker, 2010:2), kendilerini işlerine adayan kişilerle çalışmanın lidere de yarar sağlayacağı belirtilebilir (Bedarkar ve Pandita, 2014, s.107). Bu doğrultuda liderle üye arasındaki karşılıklı etkileşimleri dikkate alan lider-üye etkileşiminin, çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinin incelenmeye değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3. Lider-Üye Etkileşimi İşe Adanmışlık İlişkisi

Lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi, çalışanların işe adanmışlıklarını teşvik eden bir öncül olarak görülmektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, lider ile üye arasında daha fazla birlikte zaman geçirme, daha fazla destek, övgü gibi ödülleri beraberinde getirebilmektedir. Bu da kişinin işe adanmışlık düzeyini artırıcı bir etkide bulunabilir. Ayrıca liderin kendisine sunduğu destek sayesinde kişi kendini psikolojik olarak daha güvenli hissedebilmektedir (Radstaak ve Hennes, 2017).

Lider-üye etkileşiminin, işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemede gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda iki kuramdan yararlanabileceği düşünülmüştür. Bu kuramlar, Sosyal Mübadele Kuramı ile Kaynakların Korunması Kuramıdır.

Sosyal Mübadele Kuramına göre kişiler arası ilişkiler, fayda-maliyet temelinde kurulmakta ve geliştirilmektedir (Bolat, 2011, s.68). Çalışanın veya liderin karşı tarafla bir mübadelede bulunması, katlandığı sosyal maliyetten daha fazla katkı/ödül alabileceği şeklinde bir beklentiye sahip olmasına bağlanmaktadır. Blau'ya (1964) göre kişi bir iyilik yaptığında, iyilik yaptığı kişiden bir karşılık alacağı beklentisine girmektedir. Bu karşılığın, ne zaman ve nasıl olacağı belirsiz olmakla birlikte tatmin edici bir dönüş olması beklenmektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Sosyal Mübadele Kuramına göre çalışanların örgütün bir temsilcisi olarak algıladıkları liderleri ile geliştirdikleri yüksek kaliteli ilişkilerin karşılığında işe yönelik daha yüksek bağlılık ve çaba gösterecekleri ve hatta rol ötesi davranışlar sergileyebilecekleri belirtilmektedir (DeConinck ve Johnson, 2009, s.336). Çalışanların liderleri ile geliştirdikleri bu yüksek kaliteli ilişkilerin, işe adanmışlığı artırmada da etkili olabileceği öne sürülmektedir (Garg ve Dhar, 2017, s.246).

Lider-üye etkileşiminin, işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemede yararlanabilecek bir diğer kuram ise Kaynakların Korunması Kuramıdır. Kaynakların Korunması Kuramına göre örgütte kaynakların dağıtım gücünü elinde tutan liderler, sahip oldukları kişisel, duygusal ve fiziksel kaynakları astlarına seçici bir şekilde dağıtmaktadırlar. Çalışanlarsa örgütte kendilerinden beklenen görev ve rolleri yerine getirebilmek için kendi zamanlarını, duygusal ve fiziksel kaynaklarını

tüketmektedirler (Harris, Wheeler ve Kacmar, 2011, s.273). Çalışanlar, tükettikleri bu kaynakların karşılığında liderlerinden destek görerek değerli kaynakları (örneğin; liderin takdiri, ödüllendirmesi vb.) kazanmayı amaçlamaktadırlar. Liderle yüksek kaliteli ilişkilere sahip olan çalışanların, iş taleplerini karşılamada daha başarılı olacakları düşünülmektedir (Knight, Patterson ve Dawson, 2017, s.794). Bu bağlamda lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı olumlu yönde etkileyebileceği öne sürülebilir (Venz, Pundt ve Sonnentag, 2017, s.27). Gerek Sosyal Mübadele Kuramı gerekse Kaynakların Korunması Kuramının önermeleri doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

H1: Çalışanların lider-üye etkileşimi algısı, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

Katkı boyutu, üyenin resmi iş sözleşmesinde olmamasına rağmen daha fazla çaba göstermesi ve daha fazla sorumluluk alarak hareket etmesi sayesinde liderin de üyeye daha fazla çaba ve sorumluluk almasını teşvik edecek şekilde kaynak, zaman, ilgi ve destek göstermesi ile açıklanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998, s.50). Lider, diğer çalışanlardan daha yüksek potansiyele sahip olduğunu düşündüğü çalışanları belirlemekte ve bu çalışanlara daha olumlu davranmaktadır. Sosyal Mübadele Kuramı açısından incelendiğinde, liderin kendisine karşı olumlu davranış ve katkı içinde bulunduğunu gören çalışanın, karşılık verme çabası içine girerek daha fazla sorumluluk almak isteyeceği, örgüte ve liderine katkı sağlamaya yöneleceği ileri sürülebilir (Eisenberger ve diğerleri, 2014, s.635). Kaynakların Korunması Kuramı açısından incelendiğinde ise kaynaklara daha fazla sahip olan çalışanların, bu kaynaklara sahip olmaya devam edebilmek için bir çaba içerisine girecekleri ifade edilmektedir (Bickerton, Miner, Dowson ve Griffin, 2014, s.374). Bu doğrultuda daha fazla çaba ve sorumluluk almasını teşvik edecek şekilde kendisine kaynak, zaman, ilgi ve destek gösteren bir lideri olan çalışanın, bu kaynaklarını korumak ve hatta daha fazlasına sahip olabilmek için işine olan adanmışlığını arttırması beklenebilir. Gerek Sosyal Mübadele Kuramı gerekse Kaynakların Korunması Kuramının önermeleri doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

H2: Liderin üyeye katkısı, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

Sadakat, lider ile üyenin dışarıdan gelecek herhangi bir eleştiri veya tehdide karşı birbirlerini koruma derecesine işaret etmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s.46). Sosyal Mübadele Kuramı açısından incelendiğinde, liderin kendisini olası bir eleştiri veya tehdide karşı savunması karşılığında üyenin de işe adanmışlığını arttırarak liderin kendisini savunmasına karşılık vermesi beklenmektedir. Kaynakların Korunması Kuramı açısından incelendiğinde ise üyenin diğerlerinin muhtemel saldırı veya eleştirilerinden kendisini korumak ve sahip olduğu kaynakları hak ettiğini lidere gösterebilmek için işe adanmışlığını arttırma yönüne gidebileceği öne sürülebilir.

Gerek Sosyal Mübadele Kuramı gerekse Kaynakların Korunması Kuramının önermeleri doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

H3: Liderle üye arasındaki sadakat, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

Duygusal etkileşim boyutu, lider ile üyenin birbirlerine karşı duydukları sevgi, sempati ve yakınlığı vurgulamaktadır. (Dienesch ve Liden, 1986, s.625). Lider ile üyenin birbirlerine karşı sevgi ve sempati beslemeleri, taraflar arasında samimi ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, taraflar birbirlerinin iş dışındaki sorunları hakkında da fikir sahibi olabilmektedir. (Dienesch ve Liden, 1986, s.625). Sosyal Mübadele Kuramı açısından incelendiğinde, lideri ile karşılıklı sevgiye dayanan ilişkiler kuran çalışanların bu karşılıklı sevginin doğrultusunda kendilerini işlerine daha istekli olarak adanmaları ve liderin bazı konulardaki iş yükünü azaltmaları beklenebilir (Yukl, 2010, s.235-236). Kaynakların Korunması Kuramı açısından bakıldığında ise lider ile gerek işte gerek iş dışında yakın ilişki kurulması sonucunda çalışanlar, kendi kişisel gelişimleri ve kariyerleri açısından daha fazla fırsatla karşılaşabileceklerdir. Bu fırsatları veya kaynakları korumak isteyen çalışanların kendilerini işlerine daha fazla adanmaları beklenebilir. Gerek Sosyal Mübadele Kuramı gerekse Kaynakların Korunması Kuramının önermeleri doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

H4: Liderle üye arasındaki duygusal etkileşim, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

Profesyonel saygı, taraflardan birinin işiyle ilgili yeteneklerinin, itibarının ve bilgilerinin karşı tarafın gözünde saygıdeğer bir konumda olması şeklinde ifade edilebilir. Bir tarafın diğer tarafı saygıdeğer görmesinde, deneyim, örgüt içinde veya başka bir örgütte elde ettiği başarılar, ödüller, saygın bir imaj gibi faktörler etkili olmaktadır. Çalışanın görevlerini yerine getirirken yaşadığı zorluklarda liderin tecrübesinden ve bilgisinden faydalanabilmesi, liderin çalışanın terfisi için etkili bir referans olabilmesi, çalışanın yetkinliklerini geliştirebilecek bir konumda olması vb. profesyonel saygıyı besleyen unsurlar olarak sayılabilir (Liden ve Maslyn, 1998, s.50). Sosyal Mübadele Kuramı açısından incelendiğinde, söz konusu unsurlardan fayda sağlayan çalışanın bunun karşılığını vermek için işe adanmışlığını arttırması beklenebilir. Kaynakların Korunması Kuramı açısından incelendiğinde, çalışanın profesyonel anlamda saygın bir liderle çalışmasının kendisine getireceği kaynakları koruyabilmek amacıyla kendisini işine daha çok adayacağı öne sürülebilir. Gerek Sosyal Mübadele Kuramı gerekse Kaynakların Korunması Kuramının önermeleri doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

H5: Üyenin lidere olan profesyonel saygısı, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Araştırmanın Uygulama Alanı

Araştırmanın veri toplama sürecinde kartopu örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde, araştırmanın konusuyla ilgili

kişiler seçilmekte ve seçilen kişiler aracılığıyla diğer katılımcılar da araştırma kapsamına dahil edilmektedir (Biernacki ve Waldorf, 1981). Araştırma kapsamında, özel sektörde görev yapmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan veri toplanmıştır. Veri toplamada kullanılan anket formu, çevrim içi olarak hazırlanmıştır. Anket formu katılımcılara dağıtımına başlamadan önce etik kurul onayı İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan alınmıştır. Araştırmacılar tarafından, özel sektörde beyaz yakalı olarak çalıştığı bilinen 50 kişiye anket formunun linki e-posta üzerinden iletilmiş ve iletilen bu anket formunun linkini özel sektörde çalışan tanıdıkları beyaz yakalı çalışanlara iletmeleri istenmiştir. Araştırma kapsamında 242 kişiye ulaşılmış ve değerlendirmeye 242 adet anket formu alınmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler 2021 yılı içerisinde mart ve nisan aylarında toplanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin yaş ortalaması 7,854 standart sapma ile 30,26'dır ve katılımcıların yaşları 19 ila 59 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasını (%68,2) kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların örgütsel kıdemlerinin ortalamaları 4,96, toplam kıdemlerinin ortalamaları 7,55'dir. Örgütsel kıdemleri 1 ila 34 arasında değişmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde üniversite mezunları %61,6 ile ilk sırada yer almaktadır. Lisansüstü düzeyde mezun olanların oranı %32,6 iken, lise mezunu olan katılımcılar ise %5,8 ile son sırada bulunmaktadır.

3.2. Ölçüm Araçları

3.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Araştırmaya katılan çalışanların liderlerine ilişkin lider-üye etkileşimi algılarını tespit etmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, on iki ifade ve dört alt boyuttan oluşan lider-üye etkileşimi ölçeğinin Baş, Keskin ve Mert (2010)'in Türkçeye uyarlamış oldukları ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçekte yer alan dört boyut üçer ifade ile ölçülmektedir. Katılımcılar, kendilerine yöneltilen lider-üye etkileşimi algılarını ölçen ifadelere 5'li likert ölçeğine göre yanıtlar vermiştir. Katılımcıların "kesinlikle katılmıyorum" yanıtı 1, "kesinlikle katılıyorum" cevabı ise 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

3.2.2. İşe Adanmışlık Ölçeği

Araştırmaya katılan çalışanların, işe adanmışlık düzeylerini tespit etmek amacıyla, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçeğin kısa ve Türkçe versiyonuna Schaufeli'nin kendi web sitesinden ulaşılmıştır. Ölçekte dokuz ifade ve üç boyut yer almaktadır. Her bir boyut üçer ifade ile ölçülmektedir. Katılımcılar, işe adanmışlık düzeylerine ilişkin sorulan ifadelerle 5'li likert ölçeğine göre yanıt vermişlerdir. "Kesinlikle katılmıyorum" yanıtı 1, "kesinlikle katılıyorum" cevabı ise 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan çalışmada ortaya konan hipotezlerin sınanmasından önce, yararlanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle lider-üye etkileşimi ölçeğini oluşturan on iki ifade varimax yöntemi ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulamak için uygun olup olmadığını saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olup olmadığını tespit etmek içinse Barlett küresellik testinden (Barlett test of sphericity) yararlanılmıştır (Sharma, 1996). Lider-üye etkileşimi ölçeğinin KMO istatistiği 0,928'dir ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutulabilmesi için uygun olduğu görülmektedir. Barlett küresellik testi ki-kare test istatistiği anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,01$). Ölçeğin faktör sayısını belirlerken özdeğerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olması kuralı dikkate alınmıştır. Buna ek olarak, özdeğerlerin dağılım grafiği de irdelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte özdeğerleri 1'den büyük olan dört faktör tespit edilmiştir. Buna göre, orijinal ölçekte olduğu gibi dört boyuttan oluştuğu görülmüştür. Boyutların cronbach α değerleri, ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Duygusal Etkileşim	Sadakat	Katkı	Profesyonel Saygı
L-ÜE1	0,79			
L-ÜE2	0,77			
L-ÜE3	0,66			
L-ÜE4		0,82		
L-ÜE5		0,81		
L-ÜE6		0,80		
L-ÜE7			0,77	
L-ÜE8			0,86	
L-ÜE9			0,66	
L-ÜE10				0,87
L-ÜE11				0,82
L-ÜE12				0,80
Cronbach α	0,95	0,94	0,88	0,96

KMO= 0,928; Barlett Testi Ki Kare= 3332,344; Serbestlik Derecesi= 66; $p<0,001$; Açıklanan Toplam Varyans=% 88,823

İşe adanmışlık ölçeği, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İşe adanmışlık ölçeğinin KMO istatistiği 0,911'dir ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör

analizine tabi tutulabilmesi için uygun olduğu görülmektedir. Barlett küresellik testi ki-kare test istatistiği anlamlıdır ($p=0,00<0,01$). Ölçeğin faktör sayısını belirlerken özdeğerlerin 1'den büyük olması kuralına dikkat edilmiş ve aynı zamanda özdeğerlerin dağılım grafiği de irdelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları yararlanan ölçekte özdeğerleri 1'den büyük olan bir faktör bulunduğunu göstermektedir. Buna göre ölçeğin tek boyutta toplandığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde, ölçeğin orijinalinde üç boyut altında ele alındığı, ancak ölçeği geliştiren yazarlar tarafından kısaltılmış versiyonun, üç alt boyutunun birbiriyle oldukça ilişkili olduğu ve tek boyut halinde ele alınabileceğinin belirtildiği görülmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s.709). Gerek faktör analizi sonuçları, gerek ilgili literatür doğrultusunda ölçek tek boyut halinde ele alınmıştır. Ölçeğin Cronbach α değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2: İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	İşe Adanmışlık
İA1	0,88
İA2	0,91
İA3	0,86
İA4	0,91
İA5	0,90
İA6	0,86
İA7	0,80
İA8	0,67
İA9	0,68
Cronbach α	0,94

KMO= 0,911; Barlett Testi Ki-Kare = 2065,934; Serbestlik Derecesi = 36 $p< 0,01$; Açıklanan Toplam Varyans = % 69,574 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin normal dağılıp dağıtılmadığının anlaşılması için bağımsız ve bağımlı değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Verilerin Normallik Dağılımı

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Lider-Üye Etkileşimi	-0,012	-1,150
İşe Adanmışlık	-0,370	-0,635

Tabachnick, Fidell ve Ullman (2007)'a göre skewness ve kurtosis değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında değer almalıdır. Tablo 3 incelendiğinde bu kriterin sağlandığı görülmektedir.

4.2. Hipotez Testleri

Çalışmada öne sürülen hipotezlerin sınanmasında çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizler uygulanmadan önce, regresyon analizinin uygulanabilmesi için gerekli varsayımlar olan normallik, varyansların homojenliği ve doğrusallık varsayımlarının sağlanıp sağlanmadığı irdelenmiştir. Değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Korelasyon Analizi

Değişken	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1 LÜE	3,18	1,18	-				
2 Duygusal Etkileşim	3,08	1,38	0,92**	-			
3 Sadakat	2,95	1,31	0,88**	0,78**	-		
4 Katkı	3,27	1,25	0,87**	0,73**	0,69**	-	
5 Profesyonel Saygı	3,43	1,37	0,88**	0,77**	0,68**	0,68**	-
6 İşe Adanmışlık	3,41	1,05	0,60**	0,54**	0,51**	0,62**	0,48**

N:242 **p<0,001, LÜE: Lider üye etkileşimi

Lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca Durbin-Watson istatistiği ve VIF değerleri kontrol edilmiştir. Durbin-Watson istatistiği 1,904 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Araştırma Değişkenleri ile İlgili Çoklu Regresyon Analizi (Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık)

Değişkenler	Standart β Katsayısı	t	p	VIF
Duygusal Etkileşim	0,114	1,171	0,243	3,768
Katkı	0,464	5,869	0,000	2,476
Profesyonel Saygı	0,026	0,318	0,751	2,661
Sadakat	0,079	0,935	0,351	2,824

F= 39,733 p<0,005 Durbin-Watson=1,904 Düzeltilmiş R² =0,391

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre lider-üye etkileşiminin 'katkı' boyutunun işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,464$; p<0,005). Lider-üye etkileşiminin diğer alt boyutları olan

‘duygusal etkileşim’ boyutunun ($\beta=0,114$; $p<0,243$), ‘profesyonel saygı’ boyutunun ($\beta=0,026$; $p<0,751$) ve ‘sadakat’ boyutunun ($\beta=0,079$; $p<0,351$) ise işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre H1 ve H2 hipotezlerinin desteklendiği görülürken; H3, H4 ve H5 hipotezlerinin desteklenmediği tespit edilmiştir.

5.Sonuç ve Tartışma

Çalışanlar, işletme hedeflerine yönelik olarak kendilerinden beklenenleri yerine getirmeleri karşılığında işletmeden birtakım kazançlar beklemektedir. Bu beklentilerin karşılanması halinde çalışanların daha fazla sorumluluk almaları, kendilerini yeni görevlere hazır tutmaları, çalışırken daha dinç ve enerjik olmaları gibi tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır (Saks, 2006). Bu bağlamda, işletme adına hareket eden liderlerin uygulama ve davranışlarının, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. İç grup olarak ifade edilen liderin yakın ilişki kurduğu çalışanlar, dış grupta yer alan çalışanlara kıyasla görev çeşitliliği, liderle doğrudan iletişim, daha fazla ve öncelikli olarak kaynaklara erişim gibi konularda daha avantajlı olmaktadır. Bu durum, iç grupta yer alan çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırabilmektedir (Burch ve Guarana, 2014). İşe adanmış çalışanların diğerlerine kıyasla daha enerjik ve hevesli olmaları, liderleri ile daha yakın ilişkiler geliştirmelerini sağlayabilmektedir (Radstaak ve Hennes, 2017).

Araştırmada elde edilen bulgular, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı pozitif yönde ve kısmen etkilediğini göstermektedir. Söz konusu bulgu, Sosyal Mübadele Kuramı bağlamında değerlendirilebilir. Sosyal Mübadele Kuramına göre çalışanların liderlerinden destek görmelerinin karşılığında işe yönelik daha yüksek bağlılık ve çaba gösterecekleri ve hatta rol ötesi davranışlar sergileyebilecekleri ileri sürülmektedir (DeConinck ve Johnson, 2009, s.336). Çalışanların liderlerinden aldıkları bu desteğin, işe adanmışlığı artırmada da etkili olabileceği ifade edilmektedir (Garg ve Dhar, 2017, s.246). Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgunun ilgili literatür ile de örtüştüğü belirtilebilir (Örneğin; Adil ve Awais, 2016; Bederkar ve Pandita, 2014; Breewart, vd., 2015; Meng, vd., 2017).

Araştırma sonucunda lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda katkı boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemesi, Sosyal Mübadele Kuramı ve Kaynakların Korunması Kuramı ile açıklanabilir. Sosyal Mübadele Kuramı bağlamında, liderin üyeye daha fazla kaynak, zaman, ilgi ve destek sunması karşılığında, üyenin de işe adanmışlığını yükselttiği ileri sürülebilir. Kaynakların Korunması Kuramı açısından ele alındığında, liderinden katkı boyutu altında destek gören üyenin erişim imkanı bulduğu kaynakları korumak ve daha fazla kaynağa sahip olmak amacıyla daha fazla çaba göstermesiyle işe adanmışlığının daha yüksek düzeyde ortaya çıktığı belirtilebilir.

Yapılan analizler sonucunda, lider-üye etkileşiminin diğer alt boyutları olan duygusal etkileşim, profesyonel saygı ve sadakatin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda lider ile üye arasındaki karşılıklı sevginin, liderin üyeye gösterdiği korumacı tavrın ve üyenin lideri saygıdeğer bulmasının üyenin işe adanmışlığını doğrudan etkilemediği belirtilebilir. Söz konusu bulgular, çalışmanın hipotezlerini açıklamada kullanılan Sosyal Mübadele Kuramı ile Kaynakların Korunması Kuramı açısından ilgi çekici bulunsa da lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti (örn; Rodwell, Williams ve Gulyas, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışı (örn; Goertzen, 2007) gibi farklı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Bu doğrultuda ileride yapılacak çalışmalarda, lider-üye etkileşiminin söz konusu alt boyutlarına odaklanılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada elde edilen bulguların birtakım kısıtların çerçevesinde ele alınması gerekmektedir. Buna göre lider-üye etkileşiminin, sadece çalışanların algıları açısından ele alınması, yapılan çalışmada en önemli kısıtlardan birini oluşturmaktadır. Çalışmada boylamsal araştırma yöntemi yerine kesitsel araştırma yönteminin benimsenmiş olması, çalışmanın kısıtlarından bir diğerini oluşturmaktadır. Verilerin toplama sürecinde, kartopu örnekleme yönteminden yararlanılması, yalnızca araştırmacının ve katılımcıların ulaşabildikleri kişilerin çalışmaya dahil edilebilmesi çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde lider-üye etkileşiminin etkisi incelenmesi amaçlandığı için işe adanmışlığı etkileyen diğer değişkenler kapsam dışında bırakılması ise araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

Çalışmanın hem literatüre hem uygulamaya katkı sunduğu düşünülmektedir. İlgili literatürde sınırlı sayıda ampirik çalışmada ele alınmış olan lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemiş olması, bu çalışmanın literatüre sunduğu katkılardan birini oluşturmaktadır. Çalışmada, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşe adanmışlığı yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara kıyasla daha yüksek performans göstermeye ve rol ötesine geçen davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde lider ile üyenin kurmuş olduğu yüksek kaliteli bir etkileşimin rol oynadığının bilinmesi işletmelere ve yöneticilere ışık tutabilir. Liderle üye arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler sonucu artan işe adanmışlığın liderin de performansını olumlu yönde etkileyebileceği göz önüne alındığında, liderlere özellikle düşük kaliteli ilişki kurduğu üyelerinin daha fazla farkına vararak onların sorunlarını ve beklentilerini de göz önünde bulundurmaları önerilebilir. Özellikle katkı boyutunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinin anlamlı çıkması göz önünde bulundurulduğunda, liderlerin üyelerine katkıda bulunmalarının üzerinde durmaları vurgulanabilir. Katkı boyutu, liderin ve üyenin ortak amaçlarına hizmet eden faaliyetlerin kalitesine vurgu yapmaktadır (Dienesch & Liden, 1986). Genel örgüt hedeflerine ulaşılmasında daha fazla

katkıda bulunabilecek çalışanlara daha fazla kaynak ve zaman ayırarak onların kişisel gelişimlerine yönelik ve bireysel beklentilerini tatmin edecek ödüllerin liderler tarafından adil olarak dağıtılması önerilebilir. Bununla birlikte, hem liderin hem de çalışanın karşılıklı mübadele ilişkisini devam ettirme yönünde davranış ve tutum geliştirmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. İşe adanmışlığın iş performansını, rol ötesi davranışlar sergileme gibi önemli hususlar üzerinde etkili olduğu dikkate alındığında, lider ile düşük kaliteli ilişkisi olan üyelerin de kendilerini işlerine adanmaları için gerekli ortamın oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin, işe alım veya terfi süreçlerinde, yönetici seçerken sadece teknik uzmanlığa odaklanmaktan ziyade liderlik becerilerine de dikkat etmeleri gerektiği ileri sürülebilir. Benzer şekilde, lider pozisyonuna getirilen yöneticilerin bu yönlerini geliştirmeleri için çalıştıkları işletmelerin uygulayacağı çeşitli eğitim programlarına tabi tutulmaları gerektiği de düşünülmektedir. Bunun yanı sıra liderlerin aktif dinleme ve empati kurma gibi yetenekleri geliştirmesi önerilebilir. Liderlerin geribildirim sırasında yapıcı bir tutuma sahip olması da çalışma sonunda yapılabilecek öneriler arasındadır.

Kaynakça

- Adil, M. S., ve Awais, A. (2016). Effects of leader-member exchange, interpersonal relationship, individual feeling of energy and creative work involvement towards turnover intention: a path analysis using structural equation modeling. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 99-133.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. içinde A. B. Bakker & M. P. Leiter (Ed.), *Work Engagement: A handbook of Essential Theory and Research* (s. 181–196). Psychology Press.
- Bakker, A. B. (2018). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 26, 321-331.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bal, P.M. ve De Lange A.H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan:

- A multisample study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 88, 126–154.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (lüe) modeli ve ölçme aracının türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *The Academy of Management Journal*, 1538-1567.
- Bedarkar, M. ve Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Bickerton, G., Miner, M., Dowson, M. ve Griffin, B. (2014). Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 370-391.
- Biernacki, P. ve Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- 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.
- Burch, T. C. ve Guarana, C. L. (2014). The comparative influences of transformational leadership and leader-member exchange on follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 6-25.
- Chaurasia, S. ve Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 465-493.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Dansereau, F. Graen, G. ve Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations a longitudinal investigations of the role making process. *Organizational Behavior And Human Performance*, 13(1), 46-78.

- DeConinck, J. B. ve Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E. ve Buffardi, L. C. (2014). The supervisor pos-lmx-subordinate pos chain: moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 635-656.
- Fletcher, L. (2016). Training perceptions, engagement, and performance: comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resoure Development International*, 19(1), 4-26.
- Garg, S. ve Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: the roles of leader-member exchange (lmx), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- 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.
- Ghadi, M.Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013), Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work, *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 1-34
- Goldberg, C., & McKay, P. F. 2015. Diversity and lmx development. İçinde T. N. Bauer & B. Erdogan (Ed.), *The Oxford handbook of leader-member exchange*: (s. 381–396). Oxford, U.K.: Oxford University Press.

- Goertzen, B. (2007). Dimensions Leader-Member exchange: An examination of outcomes. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 3(1), 32-39.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into selfmanaging and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Management Department Faculty Publications*, 1(1), 25-39.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- 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, 299-314.
- Harris, K., Wheeler, A. ve Kacmar, K. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the lmx-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Knight, C., Patterson, M. ve Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 792-812.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., ve Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the job demands-resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243-255.
- Lebron, M., Tabak, F., Shkoler, O. ve Rabenu, E. (2018). Counterproductive work behaviors toward organization and leader-member exchange: The mediating

- roles of emotional exhaustion and work engagement. *Organization Management Journal*, 15(4), 159-173.
- Leither, M. P. ve Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction, A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.), İçinde: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, (s. 1–9), London: Psychology Press.
- 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, 1059-1066.
- Liao, S., Zhou, X., Guo, Z. ve Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: the attribution of leader impression management and leader-member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1819-1832.
- Liden, R. C. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- 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.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. ve Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (lmx) and performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69, 67-121.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J. ve Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on lmx agreement. *The Academy of Management*, 58(6), 1686-1708.
- Meng, Y., Tan, J., ve Li, J. (2017). Abusive supervision by academic supervisors and postgraduate research students' creativity: The mediating role of leader-member exchange and intrinsic motivation. *International Journal of Leadership in Education*, 20(5), 605-617.

- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Patnaik, A., ve Dubey, R. (2019). Impact of leadership on employee engagement and intent to stay. *International Journal of Leadership*, 7(2), 58-66.
- Radstaak, M., & Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA journal of industrial psychology*, 43(1), 1-11.
- Rodwell, J., McWilliams, J., ve Gulyas, A. (2017). The impact of characteristics of nurses' relationships with their supervisor, engagement and trust, on performance behaviours and intent to quit. *Journal of advanced nursing*, 73(1), 190-200.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- 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. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Sepdiningtyas, R. ve Santoso, C. (2017). The influence of leader-member exchange on individual performance: the roles of work engagement as a mediating variable and co-workers support as a moderating variable. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 6(4), 285-305.
- Shraga, O. ve Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.
- Sulaiman, W. ve Zahoni, N. A. (2016). Validation of the utrecht work engagement scale (uwes) in the malaysian context. *International Journal of Social Science and Humanity*, 6(6), 672-676.
- Venz, L., Pundt, A. ve Sonnentah, S. (2017). What matters for work engagement? A diary study on resources and the benefits of selective optimization with compensation for state work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 26-38.

- 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., Liden, R. C. ve Sparrowe, R. T. (1994). Developing leader-member exchanges: The influence of gender and ingratiation. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-714.
- 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.
- Wildermuth, C. S. ve Pauken, P. D. (2008). A perfect match: Decoding employee engagement - part 1: Engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122-128.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Yukl, G., O'Donnell, M. ve Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.

Etik Beyanı: Etik Beyanı: Yazarlar, bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu beyan etmektedir. Çalışma için İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 08.03.2021 tarih ve 03 sayılı toplantısı ile onay alınmıştır. Bilimsel etik konuları ile ilgili aksi bir durumun tespiti halinde tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına ait olup, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır.

A Study on the Relationship between Employee's Leader-Member Exchange Perception and Work Engagement

Extended Abstract

1. Introduction

Employees who are engaged in their work can concentrate fully while doing their work and can happily dedicate themselves to their work (Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013, p.536). In several empirical studies, it has been determined that employees with a high level of work engagement have higher performance and are more likely to show extra role behaviors compared to other employees (Bakker & Demerouti, 2008; Bal & De Lange, 2015). The factors affecting work engagement are grouped under four topics. These are; job, individual factors, work environment, and leadership (Anitha, 2014).

It is stated that leaders have a key role in increasing the level of work engagement of employees. It is thought that leaders, who inspire and motivate employees and care about their needs, expectations, and wishes, can increase the level of work engagement of employees (Schaufeli, 2012, p.6). It is important for leaders to work with dedicated people since it contributes to the performance of the organization (Breevaart, Bakker, Demerouti, & Van den Heuvel, 2015).

It is thought that the Leader-Member Exchange (LMX) has an effect on the level of work engagement of the employees. It is stated that high-quality relations between the leader and the employees can positively affect the engagement of the employees in their work.

In this study, Social Exchange Theory and Conservation of Resource Theory were used to explain the effect of leader-member exchange on work engagement. According to LMX, in-group members feel ready to fulfill the roles and tasks assigned to them by the organization with extra effort. The members in the in-group have the support of the leader and the members feel grateful for this support from the leader. However, the members of the out-group only complete their own tasks and do not make any extra effort.

H1: Employees' perception of leader-member exchange positively affects work engagement.

H2: The contribution of the leader to the member positively affects work engagement.

H3: Loyalty between the leader and the member positively affects work engagement.

H4: The emotional interaction between the leader and the member positively affects work engagement.

H5: The member's professional respect for the leader positively affects the work commitment.

2. Method

In this study, it is aimed to determine the effect of leader-member exchange on work engagement. For this purpose, the data were collected from white-collar employees in the private sector by using the survey method. The LMX scale was used to measure the leader-member exchange. There are 12 items in the scale. The original scale was developed by Liden and Maslyn (1998). The Turkish version of the scale was adapted by Baş, Keskin, and Mert (2010). The work engagement scale was used to measure the level of job engagement. The scale was developed by Schaufeli, Bakker, and

Salanova (2006). The short and Turkish version of the scale was obtained from Schaufeli's own website. A 5-point Likert Scale was used in the study. Within the scope of the research, data were collected from white-collar employees working in private sector. Snowball sampling method was used in the data collection process of the research.

3.Results and Discussion

In this study, the effect of leader-member exchange on work engagement was examined. As a result of the analysis, it was determined that the leader-member exchange positively affects work engagement. In addition, it has been determined that the contribution dimension, which is a sub-dimension of leader-member interaction, increases the level of work engagement. However, the effects of professional respect, loyalty and emotional interaction dimensions, which are the other sub-dimensions of leader-member interaction, on the level of work engagement have not been determined.

4. Conclusion

Engaged employees, who are more energetic and enthusiastic compared to others, can develop closer relationships with their leaders (Radstaak & Hennes, 2017). Engaged employees are willing to put in the extra effort, which makes them valuable to the organization. Therefore, it has become an important issue to increase the level of engagement in employees to work. In the study, it was revealed that high-quality LMX increases the level of work engagement of the employees.

According to the Social Exchange Theory, it is stated that employees will increase their commitment to work and even exhibit extra-role behavior in return for the quality relations they develop with their leaders whom they perceive as the representatives of the organization (DeConinck and Johnson, 2009, p.336).

According to the Conservation of Resources Theory, leaders who have the power to use the resources of the organization selectively allocate their personal, emotional, and physical resources to their subordinates. Employees, on the other hand, consume their own time, emotional and physical resources in order to fulfill the duties and roles expected of them in the organization. Employees aim to gain valuable resources (for example, the leader's appreciation, reward, etc.) by receiving support from their leaders in return for these resources they consume.

As the limitations of this research; it can be stated that the research was carried out only in private sector enterprises operating in Istanbul and a limited number of surveys were applied. In future studies, as a suggestion to researchers, it may be suggested to include other variables that may have an impact on work engagement and to include employees from different sectors.