



Tam Serbesti Taniyan Liderliğin Kişilerarası Çatışma ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Rol Belirsizliğinin Aracı Rolü

Esra ULUKÖK*
Ethem MERDAN**

Öz

Yapıcı liderlik davranışları, örgütsel davranış alanının birincil odak noktası olurken, yıkıcı liderlik davranışı iş yaşamında oldukça yaygın olmasına rağmen daha az ilgi görmüştür. Bu çalışmanın temel amacı, rol stresi teorisine dayanarak, tam serbesti taniyan liderliğin, kişiler arası çatışma ve işe yabancılaşma ile ilişkisinde rol belirsizliğinin aracı rolünü araştırmaktır. İç Anadolu Bölgesi'ndeki 368 belediye çalışanından oluşan bir örneklemi kullanan bu kesitsel çalışmanın sonuçları, tam serbesti taniyan liderliğin rol belirsizliği, işe yabancılaşma ve iş arkadaşları ile çatışma ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Aracılık analizi sonuçlarına göre, rol belirsizliği, tam serbesti taniyan liderlik ile iş arkadaşları çatışması arasındaki pozitif ilişkiye aracılık ederken, tam serbesti taniyan liderlik ve işe yabancılaşma ilişkisinde rol belirsizliğinin aracı rolü bulunmamıştır. Teori ve uygulamalar için çıkarımların yanı sıra gelecekteki araştırmalar için yönelimler tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tam Serbesti Taniyan Liderlik, Rol Belirsizliği, İş Arkadaşları ile Çatışma, İşe Yabancılaşma
Makale Türü: Araştırma

The Effect of Laissez-Faire Leadership on Interpersonal Conflict and Work Alienation: The Mediating Role of Role Ambiguity

Abstract

Constructive leadership behaviors have been the primary focus of the organizational behavior field, while destructive leadership behavior, although quite common in business life, has received less attention. The main purpose of this study is to investigate the mediating role of role ambiguity in the relationship of laissez-faire leadership with interpersonal conflict and work alienation, based on role stress theory. The results of this cross-sectional study using a sample of 368 municipal employees from the Central Anatolia Region showed that laissez-faire leadership was positively associated with role ambiguity, work alienation, and conflict with co-workers. According to the results of the mediation analysis, role ambiguity mediated the positive relationship between laissez-faire leadership and co-worker conflict, while role ambiguity did not mediate the relationship between laissez-faire leadership and job alienation. Implications for theory and practice as well as directions for future research are discussed.

Keywords: Laissez-Faire Leadership, Role Ambiguity, Conflict with Coworkers, Work Alienation

Article Type: Research

* Arş. Gör. Dr., Kırkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, esraulukok@kku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4839-2491

**Öğr. Gör. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kaman MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ethem.merdan@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2528-2326

1. GİRİŞ

Örgütsel araştırmaların önemli bir alanını oluşturan liderlik çalışmaları, çoğu zaman iyi bir liderin karakteristik unsurlarına vurgu yapmıştır (Robert ve Vandenberghe, 2021). Liderlik ile ilgili araştırmaların çok önemli bir kısmı dönüşümcü, etkileşimci, hizmetkâr ve karizmatik liderlik gibi yapıcı liderliğe odaklanmasına (Fiedler, 1996; Judge ve Piccolo, 2004; Kelloway vd., 2012; Van Dierendonck vd., 2014) rağmen, yıkıcı liderlik üzerine yapılan araştırmaların sayısı da artmaya başlamıştır. (Aasland vd., 2010; Hoel vd. 2010; Schyns ve Schilling, 2013; Skogstad vd., 2007). Ancak yine de yıkıcı liderliğin nicel olarak araştırmalara konu edilmesi nispeten daha yenidir (Schyns ve Schilling, 2013: 140) ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin diğer bileşenlerine kıyasla daha az ilgi görmüştür (Hinkin ve Schriesheim, 2008a). Çalışma yaşamında yıkıcı liderlik davranışının çarpıcı bir şekilde yaygınlığı (Aasland vd., 2010), bu konuya olan dikkati artırmıştır. Her ne kadar daha önceki çalışmalar (Ågotnes vd., 2018; Skogstad vd., 2007; Usman vd., 2020) tam serbesti taniyan liderliğin istenmeyen sonuçlarını araştırmış olsa da, konu üzerine yapılan çalışmalar sınırlı sayıda olup, şimdiye kadar elde edilen sonuçlar, tam serbesti taniyan liderliğin öncülleri ve sonuçları üzerindeki etkilerini yeterli ve tutarlı düzeyde yansıtmamaktadır.

Bazı araştırmacılar, tam serbesti taniyan liderliğin işyeri stresinin ve işyeri zorbalığının kaynağı olduğunu ve dolayısıyla yıkıcı bir liderlik biçimi olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Kelloway vd., 2012; Skogstad vd., 2007). Tam serbesti taniyan liderliği sürdüren liderlerin, çalışanların iş tatmini, lidere ilişkin takipçi memnuniyeti ve lider etkinliğine zarar verdiği yapılan araştırmalarla desteklenmiştir (Judge ve Piccolo, 2004). Benzer şekilde, tam serbesti taniyan liderlik, yöneticiye güveni azaltması, çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz yönde etkilemesi ve tükenmişliği artırması (Breevaart ve Zacher, 2019; Kelloway vd., 2012; Usman vd., 2020) nedeniyle zarar verici bir davranış temsil etmektedir. Literatürdeki bilgi birikiminin yetersiz olması nedeniyle akademisyenlerin, araştırmacılara tam serbesti taniyan liderlik ile ilgili daha fazla çalışma yapmaya yönelik çağrılarını artmaktadır (Usman vd., 2020; Vullings vd., 2018).

Rol stresi teorisine dayanan bu araştırmanın, tam serbesti taniyan liderliğin çalışanların rol belirsizliği, iş arkadaşları ile çatışma ve işe yabancılaşma üzerindeki olumsuz etkilerine dair daha fazla kanıt sunarak, literatürdeki bilgi birikimini genişletmeye katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Tam serbesti taniyan liderlik, çalışanların rol belirsizliğinin önemli bir kaynağı olmasına rağmen, yalnızca az sayıda çalışma lider davranışı ile astların rol stres kaynakları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır (Barling ve Frone, 2017; Skogstad vd., 2007, Skogstad vd., 2014). Örgütsel bilimlerde rol belirsizliği üzerine çok sayıda araştırma yapılmış olmasa da, hâlâ öğrenilmesi gereken çok şey vardır. Dahası, her ne kadar tatmin edici düzeyde olmasa da tam serbesti taniyan liderliğin yıkıcı etkileri üzerine belli bir bilgi birikimi oluşmuş olmasına rağmen, hem iş hem de örgüte yönelik tutum ve davranışlar açısından çıktılara etki eden mekanizmalar üzerine yapılan araştırma sayısı yetersizdir. Ayrıca, özellikle tam serbesti taniyan liderlik üzerine araştırmaların çoğu ABD, Avrupa ve Çin kaynaklıdır. Oysaki bu liderlik davranışı ile ilgili bulguların Türkiye'ye taşınabilirliği hâlâ belirsiz ve yetersizdir.

Bu makale, aynı zamanda yönetim disiplinde yeterince çalışılmamış bir yapı olan işe yabancılaşmanın ortaya çıkmasını tetikleyebilme potansiyeline sahip tam serbesti taniyan liderlik davranışı ve rol belirsizliğinin olası etkisini test ederek, işe yabancılaşmanın öncüllerine ışık tutmaktadır. Daha da önemlisi bu çalışma, tam serbesti taniyan liderliğin, kişilerarası çatışmanın önemli bir bileşeni olan iş arkadaşları ile çatışma ve işe yabancılaşma ile pozitif ilişkisinin altında yatan önemli bir mekanizma olarak rol belirsizliğinin aracı rolünü test ederek var olan anlayışımızı ilerletmeye yardımcı olabilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Liderlik; çalışanlara rehberlik etmek, gerekli kaynakları sağlamak ve geri bildirim sağlayarak iyileştirici müdahalelerde bulunmak açısından önemlidir (Usman vd., 2020: 426). Liderin fiziksel olarak görevde olduğu ancak görevini etkin bir şekilde yerine getiremediği bir liderlik tarzı olarak ifade edilen (Hoel vd., 2010: 457) tam serbesti taniyan liderlik, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin bir bileşenidir (Avolio, Bass ve Jung, 1999). Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam (2003: 265) laissez-faire (tam serbesti taniyan) liderliği, “liderin karar vermekten kaçındığı, sorumluluktan vazgeçtiği ve yetkisini kullanmadığı liderlikle ilgili bir tür işlemin yokluğu” şeklinde tanımlamıştır. Lider merkezli diğer liderlik türlerinin aksine (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik), tam serbesti taniyan liderlik, astların liderlik için algıladıkları durumsal ihtiyaçlara ve sonuçlardaki ana değişkenlik kaynağı olarak liderin bu tür ihtiyaçlara cevap vermemesine odaklanan, kaçınma temelli liderliğin takipçi merkezli bir liderlik biçimi olarak karakterize edilmektedir (Skogstad vd., 2014: 325).

Tam serbesti taniyan liderler, grup üyelerine faaliyetlerinde özgürlük verir, materyal sağlar, fakat onların sorularına cevap vermekten kaçınır ve değerlendirici açıklamalarda bulunmaz. Böylesi bir liderin yönettiği bir örgütte gruplar daha az organize edilmiş olup, daha az etkili ve daha az tatminkârdır (Bass, 1990). Dolayısıyla, tam serbesti taniyan liderler astları tarafından kendilerine ihtiyaç duyulduğunda ulaşılmazlar ve harekete geçmekte tereddüt ederler (Judge ve Piccolo, 2004).

Tam serbesti taniyan liderlik, bazı çalışmalarda çeşitli yazarlar tarafından liderin yokluğu, lidersizlik ve pasif liderlik şeklinde de adlandırılmıştır (Hinkin ve Schriesheim, 2008a; Hoel vd., 2010; Sayadi, 2016). Skogstad vd. (2007)'nin aksine Schyns ve Schilling (2013), her ne kadar astlar üzerinde olumsuz etkisi olsa da tam serbesti taniyan liderlik için, yıkıcı liderliğin tanımı gereği “yıkıcı” teriminin gerçekten uygun olmadığını; tam serbesti taniyan liderliğin etkisiz bir liderlik tarzı olmasına rağmen, yalnızca olumsuz liderlik olarak kavramsallaştırabileceğini ileri sürmektedir. Öte yandan Aasland vd. (2010), tam serbesti taniyan liderlik davranışının yıkıcı liderlik davranışları arasında en yaygın biçimi olduğunu bildirirken; Sayadi'ye (2016) göre, lider davranışının en pasif bileşeni olarak nitelendirilmiştir. Bu çerçevede tam serbesti taniyan liderliğin yıkıcı liderlik biçimlerinden biri olabileceğini, ancak aynı zamanda bu liderlik biçimleri içerisinde en pasif türü olduğunu söylemek mümkündür.

Laissez-faire liderlik, Türkçe alan yazınında genellikle tam serbesti taniyan liderlik şeklinde ifade edilmektedir (Günay ve Köroğlu, 2013; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Tanrıverdi vd., 2016; Yörük ve Dündar, 2011). Pasif veya kaçınmacı liderlik şeklinde de adlandırılan (Avolio, Bass ve Jung, 1999) laissez-faire liderlik davranışının sebepleri her ne olursa olsun (örneğin, bilgi eksikliği veya yetersizlik) örgütün meşru menfaatini ve astların meşru beklentilerini ihlal etmesi, üzerinde hem fikir olunan bir görüştür (Aasland vd., 2010).

2.2. Rol Belirsizliği

1950'lerden günümüze kadar rol belirsizliği ve rol çatışması başta olmak üzere, rol teorisi üzerine önemli bir literatür bulunmaktadır (Jackson ve Schuler, 1985: 16). Rol teorisi, Kahn vd. (1964) tarafından literatüre kazandırıldığından beri, rol belirsizliği ve bazı çıktılar üzerindeki etkisi, önemli çalışmalara yoğun bir şekilde konu olmuştur (Beehr, King ve King, 1990; Glazer ve Beehr, 2005). Birey ve örgüt arasında sınır olarak işlev gören roller, bireyi örgüte, örgütü bireye bağlamanın bir yoludur (Schuler, Aldag ve Brief, 1977: 111). Rol, “bir davranış kalıbı” olarak ele alınırken; rol belirsizliği ise, “bir rolü çevreleyen beklentileri ifade etmektedir” (Tubre ve Collins, 2000: 155). Başka bir ifadeyle rol

belirsizliği, “mevcut bilgi miktarı ile başarılı performans için gereken miktar arasındaki fark” anlamına gelmektedir (Barling ve Frone, 2017: 213).

Örgütsel stres kaynaklarını inceleyen araştırmacıların önemli bir kısmı rol belirsizliğini gündeme getirmektedir. Beer ve McGrath (1992), işyeri stres kaynaklarını, stres yaratan çevresel durumlar veya stres yaratan olaylar ve koşullar şeklinde sınıflandırmıştır. Başka bir ifadeyle, çevredeki olay veya koşullar, fiziksel veya psikososyal uyaranlar farketmeksizin, tepki vermek için bir motivasyon yaratır (Beehr ve Glazer, 2005). West ve West (1989), stres kaynaklarını, çevreden çalışanın kendisini içerecek şekilde dört kategoride sınıflandırmıştır. Bu bileşenler, a) örgüt dışından gelen stres kaynakları (örgüt dışı stres kaynakları; sosyo politik endişeler, halkın negatif tutumları vs.), b) örgütün içinden kaynaklanan stres kaynakları (örgütsel stres kaynakları; geri besleme eksikliği, iş güvencesizliği, iş değerlendirme kriterlerinin belirsizliği, yetersiz kariyer ve ödüllendirme fırsatları, gerçekçi olmayan kurallar vs.), c) çalışanların görev ve sorumluluklarıyla ilgili stres kaynakları (görevle ilgili stres kaynakları; rol çatışması, başkalarının mal ve can güvenliğini sağlamaya yönelik sorumluluklar vs.), d) çalışanların iş rolleri tarafından büyütülebilecek kişisel zorluklarını içeren stres kaynakları (bireysel stres kaynakları; yetersizlik hissi, deneyim eksikliği vs.). LaRocco, House ve French (1980: 205), iş stresinin rol belirsizliği, aşırı iş yükü, iş karmaşıklığı, ücret eşitsizliği, beceri ve yeteneklerin eksik kullanımı gibi unsurlardan dolayı ortaya çıkabileceğini ileri sürmüşlerdir. Stres kaynakları arasında rol stresi, çalışan tutum ve davranışları açısından önemli bir role sahiptir.

Bilindiği üzere, klasik yönetim teorilerine göre, bir örgütün her kademesinde görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması halinde verimliliğin artacağı varsayılmıştır. Ancak böylelikle, örgüt yöneticileri, çalışanları belli bir rolün gerektirdiği performanstan sorumlu tutabilecektir. Öte yandan, rol netliği sayesinde çalışanlar da yöneticilerin kendilerinden beklentilerinin neler olduğunu farkına varacaktır. Başka bir deyişle, bireyin yapması ve yapmaması gerekenleri tanımlayan rol kümesi, onun inanç ve davranışlarına yön vermede önemli bir etkidir (Yılmaz ve Ekici, 2006). Ancak örgütlerde açıkça tanımlanmayan roller sonucunda, bireyin yapması gerekenler, sorumlulukları ve performans değerlendirme kriterleri konusunda belirsizlikler ortaya çıkmaktadır (Atay ve Gerçek, 2017).

Kahn vd. (1964) tarafından rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütlerdeki bireysel stres davranışının başlıca nedenlerinden biri olarak görülmektedir. House ve Rizzo (1972: 474) tarafından rol belirsizliği “kişinin davranışının sonuçlarının net ve tahmin edilebilir olmaması” şeklinde tanımlanmıştır. Rol teorisine göre belirsizlik, bireyin rolünden memnun kalmaması, kaygı yaşaması, gerçeği çarpıtması nedeniyle düşük düzeyde performans gösterme olasılığını artırmaktadır (Rizzo vd., 1970: 151).

Örgütlerde yaygın bir şekilde görülen rol belirsizliği ve rol çatışması, genellikle hiyerarşiktir ve bunun sonucunda düşük iş tatmini, örgüte düşük düzeyde güven, işle ilgili yüksek derecede gerginlik ve geri çekme gibi duygusal maliyetler ortaya çıkmaktadır (Kahn vd., 1964: 126). Rol belirsizliği çeşitli iş çıktılarını önemli ölçüde öngören bir potansiyele sahiptir. Örneğin, Jackson ve Schuler (1985) meta analiz çalışmasında rol belirsizliğinin iş tatmini, yönetim ve iş arkadaşlarından duyulan tatmin ve örgütsel bağlılık ve katılımın negatif; gerginlik, kaygı ve işten ayrılma eğilimi gibi duygusal tepkilerin pozitif öncülü olarak belirlenmiştir. Bu meta analiz çalışmasında ayrıca, rol belirsizliğinin davranışsal tepkiler üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Sonuç olarak rol gerilimi; devamsızlık ve performans üzerinde önemli bir belirleyici olarak kullanılmıştır.

Rol belirsizliğinin belirleyicilerini özetleyen Atay ve Gerçek (2017), bireylerin kişilik, kıdem, yaş ve belirlilik ihtiyacı düzeyleri gibi kişisel özellikleri ile kaliteli iletişim sistemi gibi örgütsel faktörlerin rol belirsizliği üzerinde etkili faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Rol belirsizliği, örgütsel

faktörler ve iş çıktıları arasındaki ilişkiye yönelik kavramsal bir model çizen Singh (1993), belirsizliğin şirket, patron, müşteri, etik, diğer yöneticiler, iş arkadaşları ve bireyin ailesi gibi rolün farklı yönleriyle değişebileceğini öne sürmüştür. Sing (1993), rol belirsizliğinin örgütsel belirleyicilerini; özerklik, geri bildirim (görevle ilgili) ve dikkate alma (yönetimle ilgili) şeklinde sınıflandırırken, iş çıktılarını ise azalan iş tatmini ve performans ile artan gerilim ve işten ayrılma niyeti olarak tespit etmiştir. Bu çerçevede, rol belirsizliğinin işlevsiz etkilerini azaltabilmek veya ortadan kaldırabilmek amacıyla öncüllerini ve sonuçlarını araştırmak, verimli çalışma ortamları tasarlayabilmek açısından önemlidir.

2.3. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşmanın kökenleri, ihtiyacın en fazla işte karşılandığını savunan Marx'ın yazılarına dayanmış olsa da sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerde yabancılaşma kavramı yaygın bir şekilde kullanılmasına ve tartışılmasına rağmen örgütsel çalışmalarda yeterince ilgi görmemiştir (Mottaz, 1981; Nair ve Vohra, 2010). Çağdaş yönetim araştırmalarında işe yabancılaşma üzerine çalışmaların sayısı son yıllarda artmakla birlikte henüz yeterli düzeyde değildir. Marksist yabancılaşma kavramı, çalışanın kendi emeğinin ürünü, çalışma süreci ve dolayısıyla işte kendini ifade etme üzerindeki kontrolünü kaybettiği bir duruma dayanmaktadır (Mottaz, 1981). Karl Marx tarafından tek boyutlu olarak iş üzerinde güçsüzlük veya kontrol eksikliği şeklinde kavramsallaştırılan yabancılaşma; daha sonra Seeman'ın (1975) çalışmasında güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş boyutlu bir kavram olarak geliştirilmiş olup, özellikle sosyal psikoloji araştırmaları için bir sızrama tahtası işlevi görmesini sağlamıştır (Nair ve Vohra, 2009; Shantz vd., 2015). Seeman (1967: 273), işe yabancılaşmayı tanımlarken “özünde tatmin edici (ödüllendirici) olmayan çalışma” tanımlamasını kullanmıştır. Kanungo (1979: 131), işe yabancılaşmayı “işin kişinin belirgin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama potansiyelinden yoksun olduğu algılandığı sürece, işten psikolojik olarak ayrılmanın genelleştirilmiş bilişsel (veya inanç) durumu” şeklinde tanımlamıştır. Sonraki yıllarda Nair ve Vohra (2009: 296), yabancılaşmanın kalbinin, uzaklaşma veya bağlantısızlık olduğunu savunmuş ve işe yabancılaşmayı “işten, bağlamdan veya kendinden uzaklaşma veya kopukluk” olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle işe yabancılaşma, kişinin işin dünyasından ne ölçüde koptuğunu temsil etmektedir (Hirschfeld ve Feild, 2000: 790).

Çalışanların sosyal etkileşimden uzaklaşmaları ve iş yeri koşulları, işe yabancılaşmayı etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir (Kanten ve Ülker, 2014). Dolayısıyla işe yabancılaşma, kişisel bir özellik olmaktan öte koşullara göre gelişen bir kavramı ifade etmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014). Sarros vd. (2002), işe yabancılaşmanın, çalışma ortamının, çalışanların ihtiyaçları, değerleri ve örgütsel refah duygusuna kişisel olarak zarar verdiğini algıladıklarında ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde Nair ve Vohra (2010) bilgi çalışanlarının işe yabancılaşmasının öncüllerini araştırmıştır. Yazarlar, işe yabancılaşmanın en güçlü yordayıcılarını; anlamlı işin eksikliği, işin bireyin kendini ifade etmesine imkân vermemesi ve iş ilişkilerinin kalitesinin zayıf olması şeklinde tespit etmişlerdir. Shantz vd. (2015) ise, görev çeşitliliği ve görev kimliğinin işe yabancılaşmanın negatif bir yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Yine Mottaz (1981), güçsüzlük olarak tanımlanan görev faaliyetleri üzerindeki kontrol eksikliği ile anlamlı iş eksikliğinin yedi farklı meslek grubunda işe yabancılaşmanın en güçlü belirleyicileri olduğunu tespit etmiştir. Literatürdeki bilgi birikimi, işe yabancılaşmanın merkezi karar alma sürecinin yerleşik olduğu bürokratik işyerlerinde ve işlemsel liderliğin bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir (Sarros vd., 2002).

İşe karşı yabancılaşan çalışanların olumsuz tutum ve davranışlar sergileme ihtimali artmaktadır. Nitekim, yapılan araştırmalar, işe yabancılaşmanın bir yandan üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, tükenmişliği, sapma davranışını, mesleki stresi ve işten ayrılma niyetini artırdığını (Kanten ve Ülker, 2014; Kaya, 2021; Kurtulmuş ve Yiğit, 2016; Shantz vd., 2015; Tokmak, 2020; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Yadav ve Nagle 2012); öte yandan ise, örgütsel adalet algısını, görev performansını, iş performansını,

iş tatminini azalttığını göstermiştir (Amarat vd., 2019; Kaya, 2021; Shantz vd., 2015; Turgut ve Kalafatoğlu, 2016).

2.4. İş Arkadaşları ile Çatışma

Çatışma, hem bireysel düzlemde hem de örgütsel alanda süreç ve çıktıları önemli ölçüde etkilemekte ve aynı zamanda örgütlerde yaygın bir şekilde karşılaşılmaktadır. Çatışma üzerine çok sayıda araştırma yapılmış olsa da, kişiler arası çatışmanın genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır (Barki ve Hartwick, 2004). Kişiler arası çatışma, birey veya grubun kendilerinin önem atfettiği kaynaklar, değerler, inançlar, çıkarlar veya uygulamalara ilişkin kendisi ile başka bir birey ya da grup arasındaki farklılığı algılamasıyla başlayan süreci ifade etmektedir (Ågotnes vd., 2018: 557).

Örgütlerde çatışma kavramı, ağırlıklı olarak iki farklı kategoriye ayrılır. İlişki çatışmaları; “görevle ilgili olmayan kişisel konularda grup üyeleri arasındaki anlaşmazlık ve uyumsuzluk” şeklinde tanımlanmaktadır (Jehn vd., 2008: 467). Duygusal çatışma olarak da adlandırılan ilişki çatışması, yüksek düzeyde hayal kırıklığı, gerginlik, şüphe ve öfke ile sonuçlanan kişilerarası farklılığı temsil etmektedir (Jehn, 1997). Yürütülen görev hakkındaki fikir ve görüşlerle ilgili grup üyeleri arasındaki anlaşmazlık şeklinde tanımlanan (Jehn vd., 2008: 467) görev çatışması, kaynakların dağıtımını, süreçler ve politikalar hakkında ve gerçeklerin yorumlanmasını yansıtmaktadır (De Dreu, 2006: 84).

Literatürün büyük bir kısmında çatışma genellikle performans ve tatmin açısından zararlı kabul edilmektedir (Jehn, 1997). Bu nedenle günümüz yöneticileri ve çalışanlar için kaçınılması veya çözülmesi gereken ve aynı zamanda bir endişe kaynağı olarak görülen çatışmaya sebep olan faktörlerin belirlenmesi önemlidir. Bu bağlamda, tam serbesti taniyan liderlik davranışını ve rol belirsizliğini deneyimleyen çalışanların kişilerarası bir çatışmaya dahil olma olasılığının yüksek olması beklenmektedir.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Tam serbesti taniyan liderlik tarzı ile yönetilen bir örgütte, yapılacak işler konusunda belirsizliğin yüksek olması, grup birliğinin teşvik edilmediği ve daha az başarı duygusunun eşlik ettiği bir işyeri ortamının olması kuvvetle muhtemeldir (Bass, 1990: 546). Örgüt içerisinde görev ve sorumlulukların net bir şekilde çerçevesizlenmemesi, stresli bir iş ortamı ve olumsuz çalışan tutum ve davranışları ile yakından ilişkilidir. Kelloway vd. (2005), tam serbesti taniyan liderliği de kapsayan zayıf liderliğin rol belirsizliği gibi işyeri stres kaynaklarının temel nedeni olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Başka bir ifadeyle, lider tarafından astlarına yeterince geri bildirim yapılmamışsa, lider potansiyel bir rol belirsizliği faktörü olarak hizmet edebilir (Diebig ve Bormann, 2020). Ancak, bu liderlik tarzı ile işyeri stres kaynakları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı oldukça azdır.

Skogstad vd. (2007) tarafından Norveç'te 2273 çalışan arasında yapılan kesitsel bir çalışmada, tam serbesti taniyan liderlik ile rol belirsizliği arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Skogstad vd. (2014), 1771 Norveç çalışmanı ile gerçekleştirdikleri boylamsal çalışmada, tam serbesti taniyan liderliğin astlardaki rol belirsizliğinin temel kaynağı olduğunu belirlemişlerdir. Lundmark, Richter ve Tafyelin (2022) ise, 601 İsveç çalışanından oluşan bir örnekleme, tam serbesti taniyan liderliğin 9 ay sonra rol netliği ile negatif ilişkili olduğunu ve ayrıca rol netliğinin tam serbesti taniyan liderlik ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bildirmişlerdir. 2467 ABD çalışanının bir örneklemini kullanan Barling ve Frone (2017), tam serbesti taniyan liderliğin rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yükü gibi rol stres kaynakları ile pozitif ilişkili olduğuna dair kesitsel kanıtlar rapor etmiştir. Lider davranışlarının genel derecelendirmesini inceleyen bu araştırmaların aksine, Diebig ve Bormann (2020), günlük düzeyde tam serbesti taniyan liderlik ile günlük stres arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu araştırmaların aksine, Al-Malki ve Juan

(2018), Suudi Arabistan'daki çalışanlar örneğinde tam serbesti taniyan liderliğin rol belirsizliği ve rol çatışması üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını bulmuştur. Esasında rol belirsizliğinin temelinde iletişim eksikliğinin var olduğu bilinmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006). Çünkü örgütler birer rol sistemleridir ve iş ile ilgili davranışlar, rol sistemi boyunca oluşan sosyal etkileşimler tarafından yönlendirilir (Tubre ve Collins, 2000: 157).

Astlarına özgürlük veren ve kendisine ihtiyaç duyulduğunda onların sorularına cevap vermekten kaçınan tam serbesti taniyan liderlik davranışı (Bass, 1990) neticesinde, astlara tanımlanan rollerin net bir şekilde iletilmemiş olması nedeniyle rol belirsizliğin yaşanma olasılığı artabilmektedir. Kaynakların korunması teorisi açısından bakıldığında, geri bildirim ve rehberlik gibi kaynak eksikliğine yol açan tam serbesti taniyan liderlik davranışının stresi tetikleyebileceği öne sürülmektedir (Usman vd., 2020). Performans hedeflerini veya belirlenen amaçları gerçekleştirmeye dönük netlik sağlamayan liderin varlığı halinde, takipçilerin yüksek düzeyde belirsizlik ve olumsuz rol deneyimleri yaşaması beklenmektedir. Bu çerçevede, geliştirilen hipotez aşağıdaki şekildedir:

H1: Tam serbesti taniyan liderlik, rol belirsizliği ile pozitif ilişkilidir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, tam serbesti taniyan liderler, takipçilerini yönetirken herhangi bir güç kaynağını kullanmaktan kaçınırlar. Nitekim Deluga (1990) tarafından yapılan bir çalışmada, tam serbesti taniyan lider tarafından kullanılmayan güç ve etki için astların birbirleri ile rekabet etme ihtimalinden dolayı, çalışma arkadaşları arasında bir çatışmanın yaratacağı olumsuz bir örgütsel atmosferin hakim olabileceği raporlanmıştır. Pasif bir davranışı temsil eden tam serbesti taniyan liderler, astlarının da pasif davranmasına neden olabileceği için, bir çalışanın meslektaşlarından destek bulma olasılığını azaltmaktadır (Usman vd., 2020). Ågotnes vd. (2018), 1772 Norveç çalışan nüfusundan oluşan bir örnekte gerçekleştirdikleri boylamsal çalışmanın sonucunda, iş arkadaşları arasındaki çatışmanın tam serbesti taniyan liderliğin etkisi ile sonradan işyerinde zorbalık mağduru olduğunu bildirme riskini daha fazla artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmanın bulguları, kaçınılmaz liderlik davranışının, iş arkadaşları ile çatışmanın olumsuz sonuçlarının ana kaynağı olduğunu göstermiştir.

Tam serbesti taniyan liderlerin bir kuruma liderlik etmede başarısız olması halinde, bu pasifliğin hem birey merkezli hem de örgütsel çıktılara zarar verme olasılığı artmaktadır. Örneğin, Frischer ve Larsson (2000) tarafından yapılan bir çalışmada, İsveç'te doktora eğitimini yarıda bırakan öğrenciler ile görüşülmüş ve sonuç olarak, tam serbesti taniyan liderliğin İsveçli doktora öğrencilerinin doktora çalışmalarını tamamlayamamalarının en büyük sebebi olduğu bildirilmiştir. Bu çalışma, doktora danışmanı olan tam serbesti taniyan liderin öğrencilere hareket özgürlüğü sağladığını, ancak öte yandan onları kontrol etmekten kaçındığını ve aktif olarak çalışmaya dahil olmadığını göstermiştir.

Einarsen vd. (2003), tam serbesti taniyan liderliğin, yöneticilerin zorbalık durumlarında uygun şekilde müdahalede bulunmaması veya ihmali halinde, iş arkadaşları arasında zorbalık için dolaylı olarak bir zemin hazırlayabileceğini varsaymışlardır. Hoel vd. (2010), Büyük Britanya'daki 5288 katılımcıdan toplanan veriler neticesinde tam serbesti taniyan liderliğin işyerinde gözlemlenen ve bildirilen zorbalığın bir öncülü olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan Usman vd. (2020) tarafından Çin'deki farklı hizmet ve üretim sektörlerindeki 92 firmadan 272 çalışanın örneğinde yürütülen araştırmanın bulgularına göre, tam serbesti taniyan liderlik arttıkça çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri de artmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H2: Tam serbesti taniyan liderlik, iş arkadaşları ile çatışma ile pozitif ilişkilidir.

H3: Tam serbesti taniyan liderlik, işe yabancılaşma ile pozitif ilişkilidir.

Stresin olumsuz etkileri üzerinde sosyal desteğin tampon etkisini araştıran ilk çalışmada Pinneau (1975), yönetici ve işyerindeki diğer kişilerden gelen desteğin, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iş

stresi kaynaklarının etkisini azalttığını ortaya koymuştur (LaRocco vd., 1980). Benzer şekilde LaRocco ve Jones (1978), lider ve iş arkadaşı desteğinin rol belirsizliği ve rol çatışmasından oluşan iş stresinin etkilerini azaltmada ılımlaştırıcı bir rol oynamadığını tespit etseler de, rol belirsizliği ve rol çatışmasından kaynaklanan stresin artan memnuniyet, daha yüksek öz saygı ve örgütte kalma niyeti gibi arzu edilen sonuçları olumsuz yönde etkilediğini bulmuşlardır. Örneklemini İngiltere, ABD, İtalya ve Macaristan'da çalışan hemşirelerin oluşturduğu bir araştırmada Glazer ve Beehr (2005), rol belirsizliğinin anksiyeteyi artırıp duygusal bağlılığı azalttığını ortaya koymuşlardır.

Rizzo vd. (1970) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, doğrudan ast-üst ilişkilerinin göstergesi olan lider davranışları neticesinde rol çatışması ve rol belirsizliği, üstlerin belirsizlik koşulları altında üretimi vurgulama, yapı ve standartlar sağlama, ekip çalışmasını kolaylaştırma, özgürlüğe müsamaha gösterme ve yukarı yönde etki yapma gibi daha sık olarak tanımlandığı koşullarda daha düşük olma eğiliminde olduğunu tespit etmişlerdir. Yine House ve Rizzo'nun (1972) araştırmasında görev odaklı liderliğin rol belirsizliğini azalttığı; rol belirsizliğinin ise, örgütsel etkinliği ve tatmini olumsuz yönde etkilerken, örgütten ayrılma niyetini artırdığı bulunmuştur.

Özetle bu çalışmalar, sosyal desteğin rol belirsizliği ve rol çatışmasını içeren iş stresini azalttığına ve iş stresinin ise örgütler açısından arzu edilen olumlu tutum ve davranışlara zarar verdiğine dair kanıtlar sunmaktadır. Ancak tam serbesti taniyan liderin sorumluluk almaktan ve çatışmalara müdahil olmaktan kaçınan yapısı göz önüne alındığında, bu liderlik davranışının çalışanların rol belirsizliğini artırarak, işe yabancılaşma ve iş arkadaşları arasında yaşanan çatışmaları artırması kuvvetle muhtemeldir. Çünkü bir çalışana farklı veya adil olmayan bir şekilde davranıldığında, grup içerisinde bu davranışa maruz kalan çalışan, genellikle öfke hissederek işe karşı yabancılaşmaktadır (Ceylan ve Sulu, 2011). Önemli bir stres kaynağı olan rol belirsizliği, bireyin hem içsel dünyasına hem de sosyal ilişkilerine zarar vererek istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006).

Ceylan ve Sulu (2011) tarafından Türkiye'deki hastanelerde çalışan 377 sağlık personeli ile yürütülen bir araştırmada, adaletsizlik algısının işe yabancılaşmayı önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Özellikle süreç adaletsizliği ve bilgisel adaletsizliğin, işe yabancılaşmanın en güçlü yordayıcıları olduğu bulunmuştur. Kazanımların dağıtılması ve kararların alınmasında kullanılan süreçlerde yaşanan adaletsizlik ve süreçler uygulanırken özellikle karar verici mekanizmayı ifade eden üst yönetici ile yaşanan iletişimsizlik ve çatışmalar, pek çok olumsuz tutum ve davranışa sebebiyet vermektedir (İyigün, 2012). Dolayısıyla, tam serbesti taniyan liderlik davranışı sergileyen bir liderin çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermekten kaçınması nedeniyle iyi organize edilmemiş bir örgüt yapısı ortaya çıkabilmekte ve böylelikle çalışanlar arasında yaşanan rol belirsizliği aracılığıyla işe yabancılaşma olasılığını artırabilmektedir. Bu bağlamda Usman vd. (2020), tam serbesti taniyan lider tarafından sağlanamayan kaynakların kendine yabancılaşma gibi psikolojik sıkıntıları tetikleyebileceğini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Atay ve Gerçek (2017), İstanbul'da çalışan 152 beyaz yakalı personel arasında, algılanan rol belirsizliğinin işe yabancılaşmayı artırdığını raporlamışlardır. Benzer şekilde Michaels vd. (1988), rol stres kaynaklarından rol çatışması ve rol belirsizliğinin işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Sonuç olarak açık kural, politika ve süreçlerin var olmaması, rol belirsizliğini artırdığı gibi (Michaels vd., 1988), astların rollerini öğrenmelerine rehberlik etmeyen ve destekleyici olmayan liderlik tarzının, çalışanların işe yabancılaşması ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır (Banai ve Reisel, 2007). Ayrıca, Beer ve McGrath (1992: 7), iş yerinde stres kaynaklarının rol çatışması ve rol belirsizliği gibi bir dizi görece kalıcı veya kronik stres kaynağı, bir iş arkadaşıyla bir defaya mahsus olan kişilerarası çatışma ve iş yerinde sık sık yinelenen, ancak görünüşte daha önemsiz olan günlük sorunlar gibi tekrarlanmayan olaylar ve/veya zamanla sınırlı bazı daha akut stres kaynakları da dahil olmak üzere hala çok geniş stres etkenlerini içerdiğini ifade etmişlerdir. Çünkü belirsiz olan rollerin yarattığı gerilim, rol çatışmasını tetikleyerek iş

arkadaşları arasında çatışmaların yaşanmasına güçlü bir şekilde neden olabilmektedir. Bu doğrultuda, aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

H4: Rol belirsizliği, iş arkadaşları ile çatışma ile pozitif ilişkilidir.

H5: Rol belirsizliği, tam serbesti taniyan liderlik ve iş arkadaşları ile çatışma arasındaki pozitif ilişkiye aracılık eder.

H6: Rol belirsizliği, işe yabancılaşma ile pozitif ilişkilidir.

H7: Rol belirsizliği, tam serbesti taniyan liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki pozitif ilişkiye aracılık eder.

4. YÖNTEM

4.1. Katılımcılar ve Prosedürler

Araştırmanın örneklemini, İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan bir belediyenin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın yürütülebilmesi için etik kurul onayı, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 03.03.2022 tarih ve 2022/02/17-2022/02/24 sayılı kararları ile alınmıştır. Anket uygulaması için gerekli olan izin, Şubat 2022'de belediyenin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nden yazılı olarak alınmıştır. Bu çalışmada, "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Veriler, Mart-Nisan 2022 tarihinde toplanmıştır. İlk etapta, çalışanlar ile yüz yüze iletişime geçilmiştir. Katılımcılara gizlilik sözü veren ve onlara katılımlarının gönüllü doğası hakkında bilgi veren anket formu dağıtılmıştır. Yüz yüze gerçekleştirilen uygulama sonucunda, 206 çalışandan anket formu geri dönmüştür. Covid-19 salgınının neden olduğu endişeler nedeniyle, ikinci aşamada online tabanlı anket formu, çalışanlara iletilmiştir. Netice olarak veriler, toplam 368 katılımcıdan elde edilmiştir.

Çalışanların araştırmaya katılabilmesi için iki örnekleme kriteri kullanılmıştır. Bu çalışmaya aşağıdaki kriterleri karşılayan çalışanların katılımı sağlanmıştır: 1) mevcut kuruluşlarında en az 3 aydır aktif olarak çalışan bireyler ve (2) yöneticileri olan çalışanlar koşulunu sağlayan katılımcıların onayı alınmıştır. Katılımcıların %23,6'sını kadınlar, %76,4'ünü erkekler oluşturmaktadır. Medeni durum açısından dağılım incelendiğinde, katılımcıların %23,6'sı bekâr, %76,4'ü evlidir. Katılımcıların büyük bir kısmını 40 yaş altı bireyler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyine göre katılımcıların özellikleri incelendiğinde, %8'inin ilköğretim, %28'inin lise, %27,7'sinin önlisans, %37,5'inin lisans ve %6'sının ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların %48,1'i 5000 TL altında bir gelire sahip iken, %51,9'u 5000 TL üzerinde bir gelire sahiptir. Çalışanların %51,6'sı 8 yıldan daha az bir süredir mevcut kurumlarında çalışmakta olup, %48,4'ü ise 8 yıl ve üzerinde bir hizmet süresine sahiptir.

4.2. Ölçekler

Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Tam serbesti taniyan liderliği değerlendirmek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin (Avolio ve Bass, 2004) Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçeğe ulaşırken Glambek, Skogstad, ve Einarsen (2018) ile Hinkin ve Schriesheim'in (2008b) çalışmasından yararlanılmıştır. 4 maddelik ölçek, 1 (hiçbir zaman) ile 5 (çok sık/neredeyse her zaman) arasında değişen 5'li Likert ölçeğidir. Örnek bir madde şu şekildedir: "Yöneticim önemli sorunlar ortaya çıktığında dahil olmaktan kaçınır". Ölçeğin iç tutarlılığı kabul edilebilir düzeydedir ($\alpha = .89$). Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum

iyiliği değerleri ($\chi^2/df = 2.49$; GFI = .99; CFI = .99; RMSEA = .064), tek faktörlü ölçeğin veri ile iyi uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermiştir.

Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, Rizzo vd. (1970) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Eray (2017) tarafından yapılan 6 maddelik ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Örnek maddeler: “Benden tam olarak ne beklediğini biliyorum” ve “İşimle ilgili net bir şekilde planlanmış hedef ve amaçlar vardır” şeklindedir. Katılımcılar 1 (kesinlikle doğru değil) ile 5 (kesinlikle doğru) arasında değişen 5’li Likert ölçeğine yanıt vermişlerdir. ($\alpha = .88$). Doğrulayıcı faktör analizi ile 7 modifikasyon yapılmış ve sonuç olarak elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df = 1.79$; GFI = .99; CFI = .99; RMSEA = .046), tek faktörlü ölçeğin veri ile iyi uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermiştir.

İş Arkadaşları ile Çatışma

İş arkadaşları ile çatışma, Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Aytaç ve Başol’un (2018) Türkçe uyarlamasını yaptığı ölçek, 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 1 ile 5 arasında değişen beş yanıt sınıflandırması vardır (1= hiçbir zaman ile 5= her zaman). Örnek bir madde şu şekildedir: “İş yerinde iş arkadaşlarınızla ne sıklıkla tartışsınız?” ($\alpha = .87$). Doğrulayıcı faktör analizi ile yapılan 1 modifikasyon sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df = .509$; GFI = .99; CFI = 1.00; RMSEA = .000), tek faktörlü ölçeğin veri ile iyi uyumlu olduğunu göstermiştir.

İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşmayı değerlendirmek için Hirschfeld ve Hubert’in (2000) 10 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özbek (2011) tarafından yapılmış olup, katılımcılar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5’li Likert ölçeğini yanıtlamışlardır. Örnek bir madde: “İşimi elimden geldiğince en iyi şekilde yapmak için kendimi pek zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek”. ($\alpha = .84$). Doğrulayıcı faktör analizi ile yapılan 11 modifikasyon sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df = 3.20$; GFI = .96; CFI = .96; RMSEA = .078), tek faktörlü ölçeğin veri ile uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermiştir.

4.3. Veri Analizi

Veriler IBM SPSS 22.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak tanımlayıcı istatistik analizler yapılmış olup, ölçeklerin toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla AMOS 24.0 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin veri ile iyi uyumlu ve kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır (Hu ve Bentler, 1999). Tam serbesti taniyan liderlik, rol belirsizliği, iş arkadaşları ile çatışma ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri tespit edebilmek için ise, korelasyon analizi kullanılmıştır. Tam serbesti taniyan liderliğin hem doğrudan hem de rol belirsizliği aracılığıyla dolaylı etkilerini test etmek için, 5000 yeniden örnekleme seçeneği ile Hayes’in (2013) PROCESS makrosu kullanılmıştır.

5. BULGULAR

Tanımlayıcı istatistikler, çarpıklık, basıklık ve tüm değişkenler arasındaki ilişkiler, Tablo 1’de görülmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla skewness ve kurtosis değerleri incelenmiştir. Bu doğrultuda, verilerin normal dağıldığı tespit edilmiş olup, değişkenler arasındaki ilişki, korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Mevcut örneklemedeki değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, çalışanların tam serbesti taniyan liderlik davranışını, iş arkadaşları ile çatışmayı ve rol belirsizliğini deneyimleme düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Öte yandan 3.01 ortalama, çalışanların ortalamasının üzerinde işe yabancılaşma algısında sahip olma gerçeğini yansıtmaktadır.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık/Basıklık ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	\bar{X}	S.S	Çarpıklık/Basıklık	TSL	RB	İAÇ	İY
Tam serbesti taniyan liderlik	1.85	.79	.785/-.421	-			
Rol belirsizliği	2.25	.89	1.013/.566	.229* *	-		
İş arkadaşları ile çatışma	1.95	.87	1.299/1.578	.499* *	.269**	-	
İşe yabancılaşma	3.01	.86	-.306/-.129	.508* *	.066	.362**	-

Not: TSL: Tam serbesti taniyan liderlik, RB: Rol belirsizliği, İAÇ: İş arkadaşları ile çatışma, İY: İşe yabancılaşma. * $p < 0.01$.

Tablo 1’de sunulduğu üzere, tam serbesti taniyan liderliğin, rol belirsizliği, iş arkadaşları ile çatışma ve işe yabancılaşma ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Tam serbesti taniyan liderlik ile rol belirsizliği arasında en düşük düzeyde ilişki bulunurken, bu liderlik davranışı ile kişilerarası çatışma ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki orta düzeydedir. Ayrıca, rol belirsizliği, yalnızca iş arkadaşları ile çatışma ile pozitif ilişkilidir. İş arkadaşları ile çatışma ve işe yabancılaşma arasında da pozitif bir ilişkinin varlığı, beklenen şekilde bulunmuştur.

Tablo 2: Tam Serbesti Taniyan Liderliğin İş Arkadaşları Arasındaki Çatışma ile İlişkisinde Rol Belirsizliğinin Aracı Rolü (Toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler)

	R^2	β	S.E.	p	LLCI	ULCI
TSL -> RB	.053	.2609	.2292	.0000	1.5343	.3748
RB -> İAÇ	.072	.1590	.1632	.0004	.0712	.2469
TSL -> İAÇ	.249	.5119	.4612	.0000	.4119	.6119
Toplam Etki						
TSL -> İAÇ	.2486	.5534		.0000	.4545	.6522
Dolaylı Etki						
TSL -> RB -> İAÇ	.2738	.0415	.0374		.0110	.0751

Aracılık hipotezlerini test etmek için Hayes’in belirttiği adımlar izlenmiştir. Tablo 2 ve Tablo 3, hem doğrudan hem de aracılık etkilerini göstermektedir. Tam serbesti taniyan liderlik davranışının olumsuz çıktılar üzerindeki etkilerine aracılık edebilecek potansiyel mekanizmaları test etmek için rol belirsizliği değişkeni kullanılmıştır. Sonuçlar, tam serbesti taniyan liderliğin rol belirsizliğini ($\beta = .261$, $p < .01$) ve iş arkadaşları ile çatışmayı ($\beta = .553$ $p < .01$) pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bir diğer bulguya göre ise, aracı değişken olan rol belirsizliği, iş arkadaşları ile çatışmayı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = .159$, $p < .01$). Dolayısıyla, doğrudan etkilerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Böylece H1, H2 ve H4 hipotezleri desteklenmiştir. Aracılık analizi sonuçları, “H5: Rol belirsizliği, tam serbesti taniyan liderlik ve iş arkadaşları ile çatışma arasındaki pozitif ilişkiye aracılık eder” şeklinde öne sürülen hipotezi desteklemiştir ($\beta = .0415$, %95CI .0110, .0751).

Tablo 3: Tam Serbesti Taniyan Liderliğin İşe Yabancılaşma İle İlişkisinde Rol Belirsizliğinin Aracı Rolü (Toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler)

	R^2	β	S.E.	p	LLCI	ULCI
TSL -> İY	.258	.5657	.5200	.0000	.4667	.6646
RB -> İY	.004	-.0507	-.0530	.2521	-.1376	.0362
Toplam Etki						

TSL -> İY	.2579	.5524		.0000	.4561	.6488
Dolaylı Etki						
TSL -> RB -> İY	.2606	-.0132	-.0122		-.0403	.0119

Tablo 3, tam serbesti taniyan liderliğin ve rol belirsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkileri ile rol belirsizliğinin potansiyel aracılık etkisini test eden bulguları özetlemektedir. Varsayılan model, tam serbesti taniyan liderliğin işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilediğini ($\beta = .566$ $p < .01$); rol belirsizliğinin ise işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ($\beta = -.053$ $p > .01$) göstermektedir. Bu nedenle, “H3: Tam serbesti taniyan liderlik, işe yabancılaşma ile pozitif ilişkilidir” hipotezi desteklenirken; “H6: Rol belirsizliği, işe yabancılaşma ile pozitif ilişkilidir” hipotezi desteklenmemiştir. İşe yabancılaşma için tam serbesti taniyan liderliğin doğrudan etkisi 0.26’dır. Genel etkiler hakkında daha geçerli bir sonuç elde etmek için tam serbesti taniyan liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki bağlantılar toplam, dolaylı ve doğrudan etkilere ayrıştırılmıştır. Tablo 3, tam serbesti taniyan liderlik davranışının işe yabancılaşma üzerindeki toplam etkisinin, doğrudan etkisine göre daha güçlü olmadığına işaret etmektedir. Aracılık analizi sonucunda ise, “H7: Rol belirsizliği, tam serbesti taniyan liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki pozitif ilişkiye aracılık eder” hipotezinin desteklenmediği ($\beta = -.132$, %95CI -.0403, .0119) belirlenmiştir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Rol stresi teorisi çerçevesinde tam serbesti taniyan liderliğin, iş arkadaşları ile çatışma ve işe yabancılaşma ile ilişkisini inceleyen bu araştırma, tam serbesti taniyan liderliğin sonuçları hakkındaki bilgileri iletirmektedir. Daha da önemlisi, rol belirsizliğini, tam serbesti taniyan liderliğin çalışanların iş yerindeki arkadaşları ile yaşadığı çatışma ve işe yabancılaşma ile olan olumlu ilişkisini artıran bir faktör olarak ileri sürüp, bazı çalışanların neden daha fazla çatışma ve işe yabancılaşma deneyimlediklerine dair bilgi birikimini geliştirmeye yardımcı olmayı amaçlıyoruz.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, tam serbesti taniyan liderlik deneyimi, rol belirsizliği ile olumlu ilişki göstermiştir. Bu sonuç, geri bildirim, ödül veya katılım gibi unsurlar konusunda dahil olmaktan kaçınan pasif liderlik davranışının, astların rol deneyimini etkileyebileceği varsayımını desteklemektedir. Dolayısıyla, bu araştırmanın sonucu, tam serbesti taniyan ile rol stresi arasındaki pozitif ilişkiyi tespit eden az sayıdaki diğer ampirik çalışmalarla tutarlıdır (Barling ve Frone, 2017; Lundmark, Richter ve Tafvelin, 2022; Skogstad vd., 2007; Skogstad vd., 2014). Uygun ödül ve ceza yapılarını düzenlemeyen, yetki ve sorumlulukları belirlemeyen ve çalışanlara destek sağlamaktan kaçınarak liderliğin temel işlevlerini yerine getirmeyen tam serbesti taniyan liderler, çalışanların hem bireysel performans hem de çalışma koşullarına ilişkin beklentilerini tehlikeye atabilecek bir işyeri ikliminin hakim olmasına neden olabilir. Dolayısıyla, liderler, çalışanların amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgileri astlarıyla açıkça paylaşmalıdır. Ancak, liderliğin temel işlevini yerine getirmekte başarısız olan tam serbesti taniyan liderlik düşünüldüğünde, çalışanların kendisine biçilen rolleri yerine getirmede başarısız olması kaçınılmazdır.

Bu araştırmanın bir diğer sonucu, tam serbesti taniyan liderliğin hem iş arkadaşları ile çatışma hem de işe yabancılaşma ile doğrudan pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, tam serbesti taniyan liderliğin, kişiler arası çatışma ve işe yabancılaşmayı artırdığına yönelik bu bulgu, Skogstad vd. (2007) ile Usman vd.’nin (2020) bildirdiği sonuçlar ile örtüşmektedir. Pasif liderler, özü itibarıyla açıkça saldırganca davranışlarda bulunmasa bile, insiyatif almaktan kaçınmak veya geri bildirimde bulunmamak gibi nedenlerle istemsizce de olsa işyerinde çatışma ve işe yabancılaşma gibi olumsuz tutum ve davranışların gelişmesine sebebiyet verebilirler. Tam serbesti taniyan liderlik davranışının iş arkadaşları ile çatışmayı artırması, işe yabancılaşmayı azaltma potansiyeli olan arkadaş desteğinin geri çekilmesini tetikleyebilir.

Hipotezleri destekleyen bu bulgular, tam serbesti tanıyan liderliğin, çalışan refahını baltalayarak kötü çalışma ortamına zemin hazırlayabileceği varsayımını desteklemektedir. Son olarak tam serbesti tanıyan liderlik, rol belirsizliği yoluyla iş arkadaşları ile çatışmayı pozitif bir şekilde yordamaktadır. Dolayısıyla, rol belirsizliği, bu değişkenler arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Öte yandan, rol belirsizliğinin, tam serbesti tanıyan liderliğin işe yabancılaşma ile olan ilişkisine aracılık etmediği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın bulguları genel itibarıyla, Skogstad vd.'nin (2007) ileri sürdüğü "laissez-faire liderliğin yıkıcı bir liderlik davranışı" olduğu hipotezine destek sağlamaktadır. Bu sonuçlar, üstü tarafından tam serbesti tanıyan liderliği deneyimleyen çalışanların işyerinde daha fazla çatışma yaşadıklarını ve işe karşı yabancılaştıklarına dair önemli işaretler sunmaktadır. Dahası, tam serbesti tanıyan liderlik davranışları, çalışanların iş arkadaşları ile çatışma yaşama olasılığını artıran rol belirsizliğini içeren stres kaynaklarını ön plana çıkarmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, liderlerin acil sorulara yanıt vermekten kaçınmaması ve meşru beklentileri karşılamaya çalışması gerektiğini göstermektedir. Bu liderlik tarzının etkilerini en aza indirgeyebilmek için, organizasyonlarda liderlik geliştirme eğitimlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzının içeriğine ve olası olumsuz etkilerine dikkat çekmesi önemli bir adım olacaktır. Yöneticiler, çalışanların rollerini, çerçevesi belli yönergeler ile somutlaştırarak, hem işe yabancılaşmalarını hem de çatışma ortamından uzaklaşmalarını sağlayabilirler.

Rol stresi teorisi çerçevesinde bu çalışma, tam serbesti tanıyan liderlik ile rol belirsizliği, kişilerarası çatışma ve işe yabancılaşma gibi önemli yapılar arasında bağlantılar kurarak, var olan tam serbesti tanıyan liderlik literatürünü genişletmektedir. Ayrıca, rol belirsizliğini, tam serbesti tanıyan liderlik ile sonuçları arasındaki pozitif ilişkinin altında yatan önemli bir mekanizma olarak göstererek, yetersiz işe yabancılaşma literatürüne katkı sağlamaktadır. Dahası, liderlerin "bırakınız yapınlar" şeklindeki pasif davranışlarının organizasyonlardaki yaygınlığı düşünüldüğünde, bu çalışmanın bulguları, hem ulusal hem de uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler ve çalışanlar açısından faydalı olabilir. Bu çalışmanın literatüre katkılarının yanı sıra, bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma, resmi bir yapıyı temsil eden belediye çalışanları örneklemini kullanılarak yürütülmüştür. Prosedürlerin net olduğu kamu kurumları ile daha esnek bir yapının inşa edildiği özel sektör organizasyonları arasında liderlik tarzı ve rollerin farklılaşması beklenmektedir. Güç kaynaklarının yeterince kullanılmadığı bir organizasyonda, tam serbesti tanıyan liderlik davranışının ve rol belirsizliğinin ortaya çıkma olasılığı daha fazladır. Dolayısıyla, bundan sonraki araştırmaların, farklı ve daha büyük sayıdaki bir örnekleme yürütülmesi, daha farklı bulgulara ışık tutacaktır. Bu kesitsel çalışmanın bulguları, her ne kadar teorik beklentilerle büyük ölçüde tutarlılık gösterse de, önerilen modelin nedensel çıkarımlar yapmak için boylamsal verilerle yeniden test edilmesi, literatüre katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın diğer bir sınırlılığı, tüm verilerin tek bir kaynaktan toplanmasının ortak yöntem varyansına neden olabilmesidir. İleride yapılacak çalışmalar, lider-takipçi ikilisinin değerlendirmesine başvurabilirler. Dahası bu çalışmada, rol stres kaynaklarından yalnızca rol belirsizliği dikkate alınmış olup, gelecekteki araştırmalar rol çatışması ve aşırı rol yükü de dahil olmak üzere üçlü rol stres etkenini aynı anda değerlendirebilir.

Mevcut çalışmanın sonuçları, tam serbesti tanıyan liderlik ve sonuçları hakkında gelecekteki araştırmalar için çeşitli yönler önermektedir. Yardım taleplerini dikkate almayan, geri bildirimde bulunmayan ve ödül-ceza vermede başarısız olan bir lidere sahip olmak, çalışanlarda farklı tutum ve davranışlar geliştirebilecektir. Bu bağlamda, tam serbesti tanıyan liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işe adanmışlık, işe devam gibi arzu edilen çıktılara olası olumsuz etkilerini araştırmak önemlidir. Öte yandan, mevcut literatür büyük ölçüde tam serbesti tanıyan liderliğin olumsuz etkilerine işaret etmesine rağmen, tam serbesti tanıyan liderlerin gerekli araç ve kaynakları astlarına sağlayarak karar alma süreçlerinde onlara özgürlük tanıması sebebiyle, bu liderlik tarzının çalışanların kendi kendine öğrenme ve sorun çözme becerilerini geliştirmek açısından bir fırsat olabileceği düşüncesi son

yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır (Sayadi, 2016). Dolayısıyla bundan sonra yapılacak araştırmalarda, tam serbesti taniyan liderliğin yıkıcı etkilerinden ziyade yenilikçi iş davranışı ve yaratıcılık gibi faktörlere etkisinin incelenmesinin, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son olarak, Robert ve Vandenberghe (2021), daha güçlü ilişkisel benlik kavramlarına sahip çalışanların hem karşılıklı hedeflere ilişkin katkılarını hem de duygusal örgütsel bağlılıklarını azaltarak tam serbesti taniyan liderliğe daha olumsuz tepki verdiklerini ortaya koymuştur. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalar, kişilik türleri gibi etkenlerin yanı sıra, aidiyet, anlam arayışı, kişisel gelişim ihtiyacı, öz yeterlilik, dayanıklılık, örgütsel adalet ve işyeri maneviyatı gibi olası aracı ve düzenleyici mekanizmalar üzerine odaklanabilir.

Etik Beyan

“Tam Serbesti Taniyan Liderliğin Kişilerarası Çatışma ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Rol Belirsizliğinin Aracı Rolü” başlıklı çalışmanın yürütülebilmesi için etik kurul onayı, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 03.03.2022 tarih ve 2022/02/17-2022/02/24 sayılı kararları ile alınmıştır. Bu çalışmada, “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır. (Birinci yazarın katkısı %70, ikinci yazarın katkısı %30’dur.)

11. KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of management*, 21, 438-452.
- Ågotnes, K.W., Einarsen, S. V., Hetland, J. ve Skogstad, A. (2018). The Moderating Effect of Laissez- Faire Leadership on The Relationship Between Co-Worker Conflicts And New Cases of Workplace Bullying: A True Prospective Design. *Human Resource Management Journal*, 28, 555-568.
- Al-Malki, M. ve Juan, W. (2018). Impact of Laissez-Faire Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(1), 29-43.
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö. ve Güneş Karakaya, B. (2019). The Mediating Role of Work Alienation in The Effect of Workplace Loneliness on Nurses’ Performance. *Journal of nursing management*, 27(3), 553-559.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Atay, S. E. ve Gerçek, M. (2017). Algılanan Rol Belirsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 321-332.

- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (TM)*. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Aytaç, S. ve Başol, O. (2018). İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 471-484.
- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.
- Barki, H. ve Hartwick, J. (2004). Conceptualizing The Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244.
- Barling, J. ve Frone, M. R. (2017). If Only My Leader Would Just Do Something! Passive Leadership Undermines Employee Well-Being through Role Stressors and Psychological Resource Depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211-222.
- Bass, B. M. (1990b). 'Laissez-Faire Leadership Versus Motivation to Manage'. B. M. Bass (Ed.), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*, içinde (ss. 544-559). New York: Free Press.
- Beehr, T. A. ve Glazer, S. (2005). Organizational Role Stress. J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Ed.), *Handbook of Work Stress* içinde (ss. 7-33). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beehr, T. A., King, L. A. ve King, D. W. (1990). Social Support, And Occupational Stress: Talking to Supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 61-81.
- Beehr, T. A. ve McGrath, J. E. (1992). Social Support, Occupational Stress and Anxiety. *Anxiety, Stress, And Coping*, 5, 7-19.
- Breevaart, K. ve Zacher, H. (2019). Main and Interactive Effects of Weekly Transformational and Laissez-Faire Leadership on Followers' Trust in The Leader and Leader Effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409.
- Ceylan, A. ve Sulu, S. (2011). Organizational Injustice and Work Alienation. *Ekonomika A Managemet*, 2, 65-78.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for A Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- Deluga, R. J. (1990). The Effects of Transformational, Transactional, And Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.
- Diebig, M. ve Bormann, K. C. (2020). The Dynamic Relationship Between Laissez-Faire Leadership and Day-Level Stress: A Role Theory Perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 324-344.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (Ed). (2003). *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.

- Eray, T. E. (2017). Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 201-213.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of The Future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.
- Frischer, J. ve Larsson, K. (2000). Laissez-Faire in Research Education – An Inquiry into A Swedish Doctoral Program. *Higher Education Policy*, 13, 131–155.
- Glabek, M., Skogstad, A. ve Einarsen, S. (2018). Workplace Bullying, The Development of Job Insecurity and The Role of Laissez-Faire Leadership: A Two-Wave Moderated Mediation Study. *Work & Stress*, 32(3), 297-312.
- Glazer, S. ve Beehr, T. A. (2005). Consistency of Implications of Three Role Stressors Across Four Countries. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26, 467-487.
- Günay, E. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hinkin, T. R. ve Schriesheim, C. A. (2008a). An Examination of “Nonleadership”: From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248.
- Hinkin, T. R. ve Schriesheim, C. A. (2008b). A Theoretical and Empirical Examination of The Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.
- Hirschfeld, R. R. ve Feild, H. S. (2000). Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of A General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L. ve Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-Reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of management*, 21, 453-468.
- House, R. J. ve Rizzo, J. R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in A Model of Organizational Behavior. *Organizational behavior and human performance*, 7(3), 467-505.
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1), 16-78.
- Jehn K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.

- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S. ve Szulanski, G. (2008). The Effects of Conflict Types, Dimensions, And Emergent States on Group Outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465-495.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Value. *Journal of Applied Behavioral Science*, 89, 755-768.
- 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. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 125-129.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Kanungo, R. N. (1979). The Concepts of Alienation and Involvement Revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.
- Kaya, K. (2021). Banka Çalışanlarında İşe Yabancılaşma, İş Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(37), 4510-4534.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. ve Barling, J. (2005). Poor Leadership. J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Ed.), *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. ve Loughlin, C. (2012). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.
- Kurtulmuş, M. ve Yiğit, B. (2016). İşe yabancılaşmanın öğretmenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 860-871.
- LaRocco, J. M., House, J. S. ve French Jr, J. R. (1980). Social Support, Occupational Stress, And Health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202-218.
- La Rocco, J. M. ve Jones, A. P. (1978). Co-Worker and Leader Support as Moderators of Stress-Strain Relationships in Work Situations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 629-634.
- Lundmark, R., Richter, A. ve Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58.
- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J. ve Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of Formalization on The Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383.
- Mottaz, C. J. (1981). Some Determinants of Work Alienation. *The Sociological Quarterly*, 22, 515-529.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2009). Developing A New Measure of Work Alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2010). An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.

- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Pinneau, S. R. (1975). *Effects of Social Support on Psychological and Physiological Stress. (Doktora Tezi)*. University of Michigan, Ann Arbor.
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robert, V. ve Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: The Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-Concept. *Journal of Business and Psychology*, 36, 533-551.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. ve Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- Sayadi, Y. (2016). The Effect of Dimensions of Transformational, Transactional, And Non-Leadership on The Job Satisfaction and Organizational Commitment of Teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57-65.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J. ve Brief, A. P. (1977). Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 111-128.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How Bad Are The Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Seeman, M. (1967). On The Personal Consequences of Alienation in Work. *American Sociological Review*, 32(2), 273-285.
- Seeman, M. (1975). Alienation Studies. *Annual Review of Sociology*, 1, 91-123.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C. ve Soane, E. (2015). Drivers and Outcomes of Work Alienation: Reviving A Concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393.
- Singh, J. (1993). Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, And Impacts. *Journal of Marketing*, 57(2), 11-31.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. ve Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. ve Einarsen, S. (2014). Is Avoidant Leadership A Root Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships Between Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341.
- Spector, P. E. ve Jex, S.M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraint Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Tanrıverdi, H., Akova, O. ve Çifçi, İ. (2016). Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 114-123.

- Tokmak, M. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Yabancılaşması ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-439.
- Tubre, T. C. ve Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of The Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, And Job Performance. *Journal of management*, 26(1), 155-169.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Turgut, T. ve Kalafatoğlu, Y. (2016). İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(1), 23-46.
- Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M. ve Khan, M. A. S. (2020). The Relationship Between Laissez-Faire Leadership and Burnout: Mediation through Work Alienation and The Moderating Role of Political Skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37, 423-434.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N. ve Alkema, J. (2014). Same Difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Vullingsh, J. T., De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N. ve Boon, C. (2018). Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload. *Journal of Business Ethics*, 165, 719-733.
- West, J. P. ve West, C. M. (1989). Job stress and Public Sector Occupations: Implications for Personnel Managers. *Review of Public Personnel Administration*, 9(3), 46-65.
- Yadav, G. K. ve Nagle, Y. K. (2012). Work Alienation and Occupational Stress. *Social Science International*, 28(2), 333-344.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 31-58.
- Yörük, D. ve Dündar, S. (2011). Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.