

DOI Number: 10.29064/ijma.518179

## ÖĞRENİLMİŞ İHTİYAÇLAR BAĞLAMINDA TEMEL MOTİVASYON KAYNAKLARI İLE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

*A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BASIC MOTIVATION  
RESOURCES ACCORDANCE WITH AND LEADER MEMBER EXCHANGE*

**İnan ERYILMAZ<sup>2</sup>**

### ÖZET

Bu çalışmada, çalışanların öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında temel motivasyon kaynakları (başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve düşünme ihtiyacı) ile lider üye etkileşimi alt boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu bağlamda, İzmir, Manisa ve Malatya organize sanayi bölgelerinde çalışan beyaz yakalı 147 çalışana araştırma ölçeklerini içeren anket uygulanmıştır. Katılımcılardan toplanan veri, SPSS ve AMOS istatistiksel programları vasıtası ile analiz edilmiştir. Analiz bulgularına göre katılımcıların en fazla temel motivasyon kaynaklarından olan bağlanma ihtiyaçlarının yüksek olduğu, liderleri ile ise en fazla katkı boyutu çerçevesinde etkileşim içerisinde olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi neticesinde başarı ihtiyacı ile lider üye etkileşimi arasında negatif, bağlanma ve düşünme ihtiyacı ile pozitif ilişki bulgulanmıştır. Güç ihtiyacı ile lider üye etkileşimi arasında ise ilişki görülmemiştir. Ayrıca lider üye etkileşimindeki değişimin sırasıyla en fazla düşünme ihtiyacı, başarı ve bağlanma ihtiyacı ile açıklanabildiği, güç ihtiyacının ise modele katkı sağlamadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı, güç ihtiyacı, düşünme ihtiyacı, lider-üye etkileşimi.

**Jel Kodları:** D23, M19

<sup>1</sup> Bu araştırma 6. Örgütsel Davranış Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulan çalışmanın ilk adımının genişletilmiş halinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Doktor, Maltepe Üniversitesi, inaneryilmaz@gmail.com

## ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the association between leader-member exchange and basic motivation resources (need for achievement, affiliation, power, and cognition) in the context of acquired needs model. To that end, data was collected on a sample of 147 white collar employees working in Izmir, Manisa and Malatya organized industrial zones through survey method. The recruited data was analyzed through IBM SPSS and Amos statistical analysis software. According to findings, participants report having comparatively higher levels of need for achievement, and perceive their leaders to have more exchange in terms of contribution dimension. Participants' need for achievement is found to negatively correlate with leader-member exchange whereas their need for affiliation and cognition is positively correlated. However, the need for power is found to have zero correlation. Finally, the need for cognition, achievement and affiliation account for most of the variance explained of leader-member exchange respectively, and the need for power does not make any contribution to the overall model.

**Keywords:** Need for achievement, need for affiliation, need for power, need for cognition leader-member exchange

**Jel Codes:** D23, M19

## 1. GİRİŞ

İşletmeler çalışanlarının daha mutlu ve esasında daha yüksek performansta çalışabilmeleri için birtakım uygulamalar ve/veya teşvikler geliştirmektedir. Ancak çalışanlara yapılan benzer uygulamalar her çalışanda aynı sonucu yaratmamaktadır. Bu durum, çalışan her bireyin ihtiyaçlarının birbirinden farklı olduğu gerçeği ile işletmeleri ve özelinde yöneticileri karşı karşıya getirmektedir. Örgütlerin etkinliği ve etkililiğindeki artışın, çalışanların işlerinden tatmin olması ve yüksek performans göstermesi gerçeğinden hareketle, yöneticilerin bireylerin ihtiyaç düzeylerini keşfetmeleri ve bu ihtiyaçlar bağlamında gerekli önlemleri almalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar bir örgüte, kişilikleri, değerleri, inançları, bir takım ön yargıları, davranış örüntüleri ve beklentileri ile dahil olmaktadır (Köksal, 2011). Bu nedenle birey, örgütün beklentileri ve kişisel bağlamını temel alarak, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkiler kurmakta ve sürdürmektedir. Buradan hareketle bu çalışma; çalışanların öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında temel motivasyon kaynaklarının lider ile olan ilişkisinin düzeyini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? sorusu üzerine temellendirilmiştir. Bu bağlamda araştırma, temel motivasyon kaynaklarını (TMK) ulusal literatürde ilk defa geliştirilen bir ölçek vasıtasıyla (Antalyalı ve Bolat, 2017) değerlendirmeyi ve sonrasında farklı motivasyon düzeylerine sahip çalışanların, lider ile olan etkileşimlerin incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmanın lider üye etkileşiminin (LÜE) öncülleri üzerine yapılan az sayıda araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dahası motivasyon kaynaklarını ulusal literatürde ilk defa geliştirilen bir ölçek vasıtasıyla araştırmanın, ölçeğin yönetim ve organizasyon literatüründe kullanılması adına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Temel Motivasyon Kaynakları

Motivasyon kuramları literatürde ihtiyaç (ör. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in varoluş (Existence), ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme (Growth) E.R.G. kuramı, Herzberg'in iki faktör kuramı, McClelland'ın ihtiyaçlar kuramı) ve süreç kuramları (ör. Beklenti kuramı, Locke amaç saptama kuramı, atfetme kuramı, Adams'ın

adalet ve eşitlik kuramı) olarak iki kısımda incelenmektedir. İhtiyaç kuramları, yönetim ve organizasyon literatüründe sıklıkla ele alınmakta ancak McClelland'ın (1961, 1985) bireysel farklılıklar üzerine inşa edilen kuramı haricinde ihtiyaç kurumlarının birçoğu gereksinimleri genel olarak sınıflandırmaktadır.

McClelland (1985) ihtiyaçlar kuramında, bireyin çeşitli gereksinim düzeylerine dayanarak motive olduğunu belirtmektedir. Davranış ve tutumları etkileyen bu gereksinimleri ise üçe ayırarak incelemektedir. **Başarı ihtiyacı** (the need for achievement), bireyin yüksek standartlarda başarı elde etmesi için çabalamasını ve kendi kendini aşma arzusu tanımlamaktadır. Başarı ihtiyacı yüksek bireyler daha fazla performans göstermek istemektedirler (McClelland, 1985: 238-246). Sorumluluk almaya yatkın bu bireyler performansları için sık sık geri bildirim almayı arzularlar. Bunlara ek olarak başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, başarıya ulaşmak için gerekli fırsatları değerlendirme eğilimindedir (Treadway vd., 2005: 238-239).

**Bağlanma ihtiyacı** (the need for affiliation) bireyin sıcak ve samimi ilişkiler ile yakın arkadaşlıklar kurma isteğini tanımlamaktadır (McClelland, 1985: 348). İlişkilere değer veren, hassas ve çatışmadan kaçınmacı olan bağlanma ihtiyacı yüksek bireyler, negatif geri bildirim vermeye yatkın olmamaları nedeniyle etkin liderlik konusunda problem yaşayabilmektedir (George vd., 2012: 52).

**Güç ihtiyacı** (the need for power) bireyin başkalarına etki etme isteğini tanımlamaktadır (McClelland, 1985: 269). Başkaları üzerinde duygusal ve davranışsal etki kurmak isteyen güç ihtiyacı yüksek bireyler, bu maksatla ikna etme ve zaman zaman otoriter davranış kalıpları sergileme eğilimindedir. Güç ihtiyacı yüksek bireyler yüksek kademelerde olmayı istemekte bu amaç doğrultusunda gerekli ilişki ağını geliştirmeye ve kritik yerlere ulaşmaya çalışmaktadır (George vd., 2012: 52).

McClelland'ın üçlü sınıflandırmasına ek olarak TMK ölçeğine dahil edilen bir diğer gereksinim ise **düşünme ihtiyacıdır** (the need for cognition). Düşünme ihtiyacı, düşünme gerektiren farklı iş ve ortamlarda keyif almakla ilgilidir (Cacioppo ve Petty, 1982: 116). Düşünme ihtiyacı yüksek olan bireyler bir nedene bağlı olmadan düşünmenin kendisinden tatmin olurken, düşük olanlar nedene ve çevresel etkilere bağlı olarak düşünmeyi tercih etmektedirler.

## 2.2. Lider Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi (LÜE) kuramı, yönetici ve çalışanlar (lider ve üyeler) arasında sosyal etkileşim temelinde gelişen ilişkilere yönelik bir liderlik modelidir (Deluga, 1994: 316). Kuram, liderin her bir takipçisine ayrı ve özel bir davranış sergilediğini ifade etmektedir. LÜE kuramına göre, liderin farklı nedenlerden ötürü daha çok ilgisini çeken ve lider tarafından güvenilen, özel imtiyazlara sahip grup “iç grup, yakın grup”; bunların dışında kalanlar ise “dış grup, uzak grup” olarak isimlendirilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 622).

Lider ve üye arasında gelişen ilişki, etkileşim temelli gelişmekte, etkili liderliğin temelinde ise lider, astlar ve ilişkiler bulunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). LÜE teorisi ikili dikey ilişkilerin oluşturduğu dikey ikili bağlantı modelinden hareketle başlamıştır. Temel olarak sosyal mübadele ve rol teorisinden beslenerek gelişmiştir (Scandura, 1999: 26). Sosyal mübadele teorisi bireyler arasındaki ilişkiyi bir tür kaynak değişimi olarak ele almaktadır. Sosyal mübadele teorisinin anahtar kelimelerinden olan karşılıklılık, lider ve üye arasında ekonomik ve sosyal anlamda mübadelenin zeminini oluşturmaktadır. Lider ve üyeler birbirine yaptıkları katkının, ileri ki bir zamanda

kendilerine döneceğine beklemektedir. Bu beklentiler çalışanın formal sözleşmesinde belirtilen birtakım ekonomik faydaların genişletilmesi olabileceği gibi taraflar arasında sevgi, saygı ve güven de olabilmektedir (Baş vd., 2010).

Lider, çalışanlarına verdiği görevler neticesinde ilk olarak karşılıklı sosyal etkileşimi başlatmaktadır. Liderler, farklı nedenlerden ötürü yakın buldukları veya göreve üstlenebilecek nitelikte olduğunu düşündüğü çalışanlarına farklı örgütsel rolleri üstlenmesini istemektedir. Bu süreç lider tarafından tek taraflı olarak gerçekleşmemektedir. Astlar, kişisel özellikleri, değerleri ve birtakım beklentileri nedeniyle liderin vereceği rolleri kimi zaman formal sözleşmesinin bir gereği olarak üstlenmekte kimi zaman ise formal sözleşmesinde olmamasına rağmen gönüllü olarak rolü veya görevi talep edebilmektedir. Scandura, Graen ve Novak (1986) lider-üye etkileşim sürecinin; rol üstlenme, rol yapma ve rol rutinleşmesi aşamaları ile gerçekleştiğini belirtmektedir. Verilen karşılıklı imtiyazlar ve güven bu süreç boyunca değerlendirilmekte, çalışan görevin başarı durumuna göre lidere yakın veya uzak olan gruba dahil olmaktadır (Scandura vd., 1986).

Lider ve üye arasında gelişen etkileşime birçok maddi ve manevi etkenin dahil olması, yakın ve uzak grup ayrımı haricinde kavramın birden fazla boyutta olabileceğinin düşünülmesine neden olmuştur (Liden ve Masly, 1998). Dienesch ve Liden (1986) çalışmalarına göre LÜE, üç farklı etkileşimin farklı derecelerde gerçekleşmesiyle oluşmaktadır. Bunlardan ilki göreve yönelik davranışlar olarak nitelendirilen katılım etkileşimidir. Diğerleri ise lider ve üye arasındaki güvenin etkisi olarak tanımlanan bağlılık etkileşimi ve lider ve üye arasındaki sevgiyi ifade eden duygusal etkileşimdir. Üç farklı etkileşime, Liden ve Masly (1998) tarafından yapılan araştırmalar neticesinde, “profesyonel saygı” ismini verdikleri yeni bir etkileşim değişkeni eklenmiştir. Bu kavramsallaştırmadan hareketle literatürde sıklıkla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmaktadır. Bu çalışmada da Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) ölçeğinin ortak kabul görmüş boyutları; “etki” (duygusal etki), “sadakat” (bağlılık), “katkı” ve “profesyonel saygı” kullanılmaktadır (Gerster ve Day, 1997).

**Duygusal etki**, lider ve üye arasındaki karşılıklı çekicilikten kaynaklanan etkileşimi ifade etmektedir (Dienesch ve Liden 1986: 625). Lider ve astın birlikte zaman geçirme, arkadaşlık ilişkileri ve karşılıklı iletişiminin artması nedeniyle LÜE kalitesi de artmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 48). **Sadakat (bağlılık) boyutu**, LÜE kalitesi hakkında önemli bilgi veren, lider ve üyenin grup içerisinde karşılıklı destekleri sonucunda pekişen boyutu tanımlamaktadır (Cevrioğlu, 2007). Ayrıca bu boyut liderin çalışanlarına atfettiği inisiyatif alma ve özerk olma hakkını da ifade etmektedir (Baş vd., 2010: 1019). **Katkı boyutu**, lider ve astların ortak amaçlarının gerçekleştirilebilmek adına işe yönelik faaliyetlerin düzeyini tanımlamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Astların formal sözleşmelerinde sundukları rol ötesi davranışlar bu boyutu tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 39). **Profesyonel saygı** boyutu ise lider ve üyenin geçmiş ve mevcut deneyimleri, ün ve şöhretleri ile uzmanlıklarına tarafların saygı duyma durumunu ifade etmektedir (Erkuş, 2011). Özellikle lider ve üyenin ilk etkileşim döneminde üyelerin yeterlilik ve uzmanlıkları kritik öneme sahiptir (Liden vd., 1993).

Lider ve üye arasında gerçekleşen ilişki sadece lider tarafından şekillenmemektedir. Çalışan birtakım özellikleri ile karşılıklı etkileşime dahil olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 620; Pellegrini vd., 2010). Bu durum neden bazı

çalışanların aynı performans göstermesine rağmen diğerlerine kıyasla liderlerine yakın olmalarının nedenini açıklamak adına önemlidir. Bu konuda kapsamlı ilk çalışmayı yapan Harris vd. (2007) çalışanın kişilik özellikleri (kontrol odağı, güç ihtiyacı, öz saygı) ve öz yeterlilikleri (Murphy ve Ensher 1999) ile lider üye etkileşimi kalitesini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmiştir. LÜE'nin öncülleri üzerine yapılan başka bir çalışmada da içsel motivasyon kaynakları ile LÜE arasında olumlu ilişki bulgulanmıştır (Leonardo vd., 1999; Barbuto ve Gifford, 2012) İlgili literatürden hareketle;

**Hipotez 1.** Çalışanların temel motivasyon kaynakları, lider üye etkileşimi ve alt boyutları ile ilişkilidir.

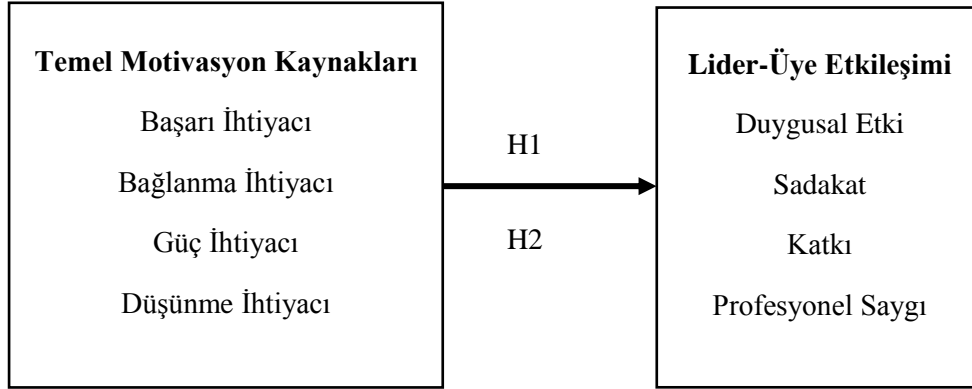
**Hipotez 2.** Çalışanların temel motivasyon kaynakları, lider üye etkileşiminin bir yordayıcısıdır.

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın temel varsayımı, çalışanın öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında temel motivasyon kaynakları düzeyinin lideri ile olan etkileşim kalitesi ile ilişkili olduğudur. Ayrıca araştırma literatürde sıklıkla kurulan lider üye etkileşimi ve ardılları üzerine kurulan doğrusal ilişkisini, bireyin motivasyon kaynakları bağlamında değerlendirmesi açısından da keşfedici bir nitelik taşımaktadır.

#### 3.1. Model

Araştırma hipotezleri ve ilgili literatürden hareketle hipotetik araştırma modeli Şekil 1 de görülmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, iş yoğunluğu, zaman baskısı, mesai saatleri içerisinde anket doldurulabilecek zamanın kısıtlı olması ve bu nedenle kaliteli veriye ulaşmanın zor olduğu mavi yaka çalışanlar yerine (Siukola vd., 2013) görece zaman baskısının az olduğu beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden olan kartopu örnekleme yöntemi kullanarak, İzmir, Manisa ve Malatya illerinde organize sanayi bölgelerinde çalışan, çoğunlukla beden gücü gerekmeyen işlerle uğraşan, işletmenin üretim hattı dışındaki çeşitli kadrolarda görev yapan 164 beyaz yakalı çalışana ulaşılmıştır. Örneklem büyüklüğü faktör analizi yapılabilmesi için gerekli olduğu belirtilen (Hopper vd., 2008) analiz edilecek değişken sayısının 5 ile 10 katı arasında olması sağlanmıştır. Veriler, Eylül 2018-Ekim 2018 tarihleri arasından elden ve yüz yüze anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Yanlış ve

eksik doldurulan anketlerden 17 tanesi araştırmadan çıkartılarak 147 katılımcı üzerinden anketler değerlendirilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen beyaz yakalı çalışanların 63'ü kadın (%42) ve 84'ü (%58) erkektir. Katılımcıların 121'i (%82) üniversite mezunudur. Katılımcıların ortalama yaşı 32, ortalama iş tecrübeleri 7,4 yıl ve mevcut işyerlerinde ortalama çalışma süreleri ise 4,2 yıldır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Anket yönteminin temel alındığı araştırmada katılımcılara, temel motivasyon kaynakları ve lider-üye etkileşimi ölçeği ile demografik ifadeleri içeren anket formu yöneltilmiştir. Toplanan veriler SPSS ve AMOS istatistiksel paket programlar kullanılarak analiz edilmiştir.

**Tablo 1: DFA'da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Normal Değerleri**

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
$\chi^2/sd$	<2	<5
GFI	>0.95	>0.90
AGFI	>0.95	>0.90
CFI	>0.95	>0.90
RMSEA	<0.05	<0.08

**Kaynak:** Hooper vd., 2008.

Çalışanların temel motivasyon kaynaklarını ölçmek için Antalyalı ve Bolat (2017) tarafından geliştirilen 24 maddelik temel motivasyon kaynakları ölçeği kullanılmıştır. Ulusal literatürde ilk defa geliştirilen ve iki farklı örneklem üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıldığı ölçek, her biri altışar ifade ile ölçülen dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin dört boyutlu yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucu yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri,  $\chi^2/sd=2,912$ , RMSEA =0,077, CFI=0,895, AGFI=0,871 olarak tespit edilmiştir. DFA sonucunda düzeltme indisleri (Modification Indices) tablosundan kovaryanslara ait değerler temel alınarak aynı boyutta hata terimleri arasındaki bağlantı ilişkilendirilen düşünme alt boyutunun 4 ve 12. ifadeleri ilişkilendirilmiştir. Tekrar yapılan analiz neticesinde ikinci düzey uyum iyiliği değerleri ise,  $\chi^2/sd=2,898$ , RMSEA =0,074, CFI=0,913, AGFI=0,903 olarak bulunmuştur. Tablo 1'de görülen referans değerler temel alındığında ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları ise başarı ihtiyacı 0,81, bağlanma ihtiyacı 0,74, güç ihtiyacı 0,82 ve düşünme ihtiyacı 0,75 olarak güvenilir aralıkta bulunmuştur.

Lider üye etkileşiminin niteliğini belirlemek için Liden ve Maslyn'in (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Baş vd. (2010) tarafından uyarlanan 12 maddelik çok boyutlu LÜE ölçeği kullanılmıştır. Dört boyutlu yapısına ilişkin uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/sd=2,114$ , RMSEA =0,061, CFI=0,905, AGFI=0,901 olarak uyumlu bulunmuştur. Tablo 1'de görülen referans değerler temel alındığında ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise duygusal etki 0.88, sadakat 0,81, katkı 0,92 ve profesyonel saygı 0,95 olarak güvenilir aralıkta bulunmuştur.

Güvenilirlik analizi sonuçları değerlendirildiğinde TMK ve LÜE ölçeklerinin Cronbach Alfa değerleri tavsiye edilen 0,70 değerinin üzerindedir (Tabachnick ve

Fidell, 1996). Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tüm ölçeklerde ifadelere katılım ölçeği geliştirenlerin temel aldığı 5'li Likert ölçeği ile (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu, ölçek ortalamaları, standart sapmalar ve iç tutarlılık katsayıları Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 2: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri**

Değişkenler (N=147)	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Başarı İhtiyacı</b>	3,57	0,77	<b>(0,81)</b>							
<b>2. Bağlanma İhtiyacı</b>	3,95	0,62	,352**	<b>(0,74)</b>						
<b>3. Güç İhtiyacı</b>	3,25	0,76	,190*	,278**	<b>(0,82)</b>					
<b>4. Düşünme İhtiyacı</b>	3,62	0,60	,372**	,365**	,484**	<b>(0,75)</b>				
<b>5. Duygusal Etki</b>	3,10	0,57	-,201*	,230*	,126	,212*	<b>(0,88)</b>			
<b>6. Sadakat</b>	2,98	1,17	-,234*	,338**	,140	,260**	,437**	<b>(0,81)</b>		
<b>7. Katkı</b>	3,13	1,01	-,255**	,269**	,103	,323**	,595**	,512**	<b>(0,92)</b>	
<b>8. Prof. Saygı</b>	2,88	0,98	-,219*	,222*	,165	,470**	,335**	,414**	,528**	<b>(0,95)</b>
<b>9. LÜE Toplam</b>	3,04	0,95	-,214*	,321**	,158	,308**	,584**	,618**	,481**	,614**

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Parantez içi değerler iç tutarlılık katsayılarıdır.

Korelasyon analizi bulgularına göre; çalışanların temel motivasyon kaynakları olan başarı ihtiyacı ile LÜE'nin duygusal etki boyutu ( $r=-0,201$ ,  $p<0,05$ ), sadakat boyutu ( $r=-0,234$ ,  $p<0,05$ ), katkı boyutu ( $r=-0,255$ ,  $p<0,01$ ), profesyonel saygı boyutu ( $r=0,219$ ,  $p<0,05$ ) ve LÜE toplam ( $r=-0,214$ ,  $p<0,05$ ) arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı düşük düzey (Gürbüz ve Şahin, 2016) ilişkiler görülmektedir.

Temel motivasyon kaynaklarından olan bağlanma ihtiyacı ile LÜE'nin duygusal etki boyutu ( $r=0,230$ ,  $p<0,05$ ), sadakat boyutu ( $r=0,338$ ,  $p<0,01$ ), katkı boyutu ( $r=0,269$ ,  $p<0,01$ ), profesyonel saygı boyutu ( $r=0,222$ ,  $p<0,05$ ) ve LÜE toplam ( $r=0,321$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı düşük düzey ilişkiler görülmektedir.

Temel motivasyon kaynakları olan güç ihtiyacı ile LÜE'nin duygusal etki boyutu ( $r=0,126$ ,  $p>0,05$ ), sadakat boyutu ( $r=0,140$ ,  $p>0,05$ ), katkı boyutu ( $r=0,103$ ,

$p>0,05$ ), profesyonel saygı boyutu ( $r=0,165$ ,  $p>0,05$ ) ve LÜE toplam ( $r=0,158$ ,  $p>0,05$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler görülmemektedir.

Temel motivasyon kaynaklarından olan düşünme ihtiyacı ile LÜE'nin duygusal etki boyutu ( $r=0,212$ ,  $p<0,05$ ), sadakat boyutu ( $r=0,260$ ,  $p<0,01$ ), katkı boyutu ( $r=0,323$ ,  $p<0,01$ ), profesyonel saygı boyutu ( $r=0,470$ ,  $p<0,01$ ) ve LÜE toplam ( $r=0,308$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı diğer boyutlara kıyasla daha yüksek düzey ilişkiler görülmektedir.

Korelasyon analizi genel olarak değerlendirildiğinde; başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı ve düşünme ihtiyacı ile LÜE'nin duygusal etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı arasından istatistiksel açıdan anlamlı ilişki görülmüştür. Ancak güç ihtiyacı ile LÜE alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki görülmemiştir. Bu nedenle hipotez 1 “çalışanların temel motivasyon kaynakları, lider üye etkileşimi ve alt boyutları ile ilişkilidir” kısmen desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 3: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p	F	Model (p)	R	R <sup>2</sup>
Duygusal Etki	Başarı İhtiyacı	-,242	-1,919	,021	1,903	,047	,284	,080
	Bağlanma İhtiyacı	-,254	-1,987	,047				
	Güç İhtiyacı	-,127	-,987	,117				
	Düşünme İhtiyacı	-,201	-1,726	,049				
Sadakat	Başarı İhtiyacı	,232	2,163	,029	2,582	,032	,312	,097
	Bağlanma İhtiyacı	,301	2,998	,001				
	Güç İhtiyacı	,061	-,596	,552				
	Düşünme İhtiyacı	,260	2,334	,015				
Katkı	Başarı İhtiyacı	,189	2,001	,045	2,494	,040	,292	,085
	Bağlanma İhtiyacı	,205	2,068	,033				
	Güç İhtiyacı	-,159	-1,567	,120				
	Düşünme İhtiyacı	,240	2,206	,029				
Profesyonel Saygı	Başarı İhtiyacı	,218	1,823	,044	3,150	,017	,372	,138
	Bağlanma İhtiyacı	,172	1,445	,051				
	Güç İhtiyacı	-,078	-,772	,442				
	Düşünme İhtiyacı	,371	3,445	,001				
LÜE Toplam	Başarı İhtiyacı	,229	1,850	,045	2,780	,035	,349	,121
	Bağlanma İhtiyacı	,201	1,520	,049				
	Güç İhtiyacı	-,083	-,646	,519				
	Düşünme İhtiyacı	,402	3,653	,014				



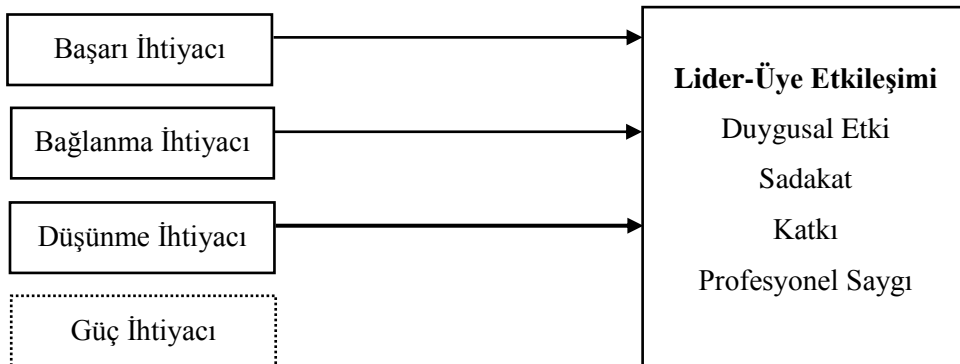
LÜE alt boyutları sırasıyla bağımlı değişken, TMK alt boyutları bağımsız değişken olarak kurulan modeller çerçevesinde basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. LÜE duygusal etki boyutu bağımlı, TMK alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alındığı ilk model, bir bütün olarak LÜE duygusal etki boyutundaki değişimin %8'ini açıkladığı görülmüştür. Modele istatistiksel açıdan anlamlı katkıyı sırasıyla bağlanma ihtiyacı ( $\beta = -,254 p <,05$ ), başarı ihtiyacı ( $\beta = -,242 p <,05$ ) ve düşünme ihtiyacı ( $\beta = -,201 p <,05$ ) yapmıştır. Güç ihtiyacı ise modele istatistiksel açıdan anlamlı katkı sağlamamıştır.

LÜE sadakat boyutu bağımlı, TMK alt boyutları bağımsız değişken olarak kurulan model bir bütün olarak LÜE'nin sadakat boyutundaki değişimin %10'unu açıkladığı görülmüştür. Modele istatistiksel açıdan anlamlı katkıyı sırasıyla bağlanma ihtiyacı ( $\beta = ,301 p <,05$ ), düşünme ihtiyacı ( $\beta = ,260 p <,05$ ) ve başarı ihtiyacı ( $\beta = ,232 p <,05$ ) yapmıştır. Güç ihtiyacı ise modele istatistiksel açıdan anlamlı katkı sağlamamıştır.

LÜE katkı boyutu bağımlı, TMK alt boyutları bağımsız değişken olarak kurulan model bir bütün olarak LÜE'nin katkı boyutundaki değişimin %9'unu açıkladığı görülmüştür. Modele istatistiksel açıdan anlamlı katkıyı sırasıyla düşünme ihtiyacı ( $\beta = ,240 p <,05$ ), bağlanma ihtiyacı ( $\beta = ,205 p <,05$ ) ve başarı ihtiyacı ( $\beta = ,189 p <,05$ ) yapmıştır. Güç ihtiyacının ise modele istatistiksel açıdan anlamlı katkı sağlamamıştır.

LÜE profesyonel saygı boyutu bağımlı, TMK alt boyutları bağımsız değişken olarak kurulan model bir bütün olarak LÜE'nin katkı boyutundaki değişimin %14'ünü açıkladığı görülmüştür. Modele istatistiksel açıdan anlamlı katkıyı sırasıyla düşünme ihtiyacı ( $\beta = ,371 p <,05$ ), başarı ihtiyacı ( $\beta = ,218 p <,05$ ) ve bağlanma ihtiyacı ( $\beta = ,172 p <,05$ ) yapmıştır. Güç ihtiyacının ise modele istatistiksel açıdan anlamlı katkı sağlamamıştır.

LÜE tek boyut olarak bağımlı, TMK alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmış, kurulan model bir bütün olarak LÜE'deki değişimin %12'sini açıkladığı görülmüştür. Modele istatistiksel açıdan anlamlı katkıyı sırasıyla düşünme ihtiyacı ( $\beta = ,402 p <,05$ ), başarı ihtiyacı ( $\beta = ,229 p <,05$ ) ve bağlanma ihtiyacı ( $\beta = ,201 p <,05$ ) yapmıştır. Güç ihtiyacının ise modele istatistiksel açıdan anlamlı katkı sağlamamıştır. İstatistiksel bulgular ışığında “çalışanların temel motivasyon kaynakları, lider üye etkileşiminin bir yordayıcısıdır” H2 hipotezinin, güç ihtiyacı, kurulan diğer alt hipotezlerindeki etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olması nedeniyle H2 hipotezi kısmen desteklenmiştir.



Şekil 2: Regresyon Analiz Sonucunda Araştırma Modeli

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın temel amacı, katılımcıların öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında temel motivasyon kaynaklarının boyutları olan başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı, düşünme ihtiyacı ve güç ihtiyacının, çalışanlarının liderleriyle olan etkileşim ilişkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda değişkenler arasında korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre katılımcıların gereksinim duyduğu motivasyon kaynakları sırasıyla bağlanma ihtiyacı, düşünme ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır. Buna göre beyaz yakalı katılımcılar, çalışma alanlarında daha sıcak ve samimi ilişkilere olan arayışa vurgu yapan bağlanma ihtiyacına daha fazla gereksinim duymaktadır. Bu durum bağlanma ihtiyacı yüksek çalışanların diğer çalışan ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmasına, uyumlu ve samimi gözükmeye çalışmasına neden olmaktadır. Bağlanma kuramı üzerine çalışma yapan araştırmacılar, anne baba ve arkadaş ve parterleriyle bireyin kurduğu ilişkinin lider ve takipçileri arasında da olabileceğini belirtmiştir (Mikulincer ve Shaver, 2016: 473). Bu bağlamda çalışanlar liderlerinin desteğini ve güvenine ihtiyaç duyduklarında, bağımlı ve savunmasız bir çocuk rolüne bürünmekte, güçlü ve akıllı bağlanma rolünü benimsemektedirler (Popper ve Mayselless, 2003; Antalya ve Özkul, 2016).

Araştırmada katılımcıların liderle olan etkileşimlerini detaylı görebilmek adına çok boyutlu LÜE ölçeği kullanılmıştır. Çok boyutlu LÜE ölçeğine verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların liderleri ile en fazla katkı ve profesyonel saygı boyutu altında etkileşime dahil olmaktadır. Katkı boyutu, lider ve astı arasında karşılıklı mübadelenin en belirgin olduğu boyuttur (Moss vd., 2009). Bu boyut altında lider-üye, sosyal ve ekonomik değişimin beklentisi girmekte ve karşılığını alabileceğine inanmaktadır. Bu durum özellikle liderin gücü ve dikey bağlantılarının kuvvetinin, astları tarafından daha fazla bağlılık ve katkı yaratacağını tanımlayan “pelz etkisi” ile açıklanabilir (Meydan vd., 2018). Ayrıca profesyonel saygı boyutu bir anlamda liderin karizmatik gücüne atıf yapmaktadır. Liderin karizmatik gücüne dair olumlu algıların ise çalışanlarda olumlu iş çıktılarını neden olabilmektedir (Dirik ve Eryılmaz, 2018).

Çalışma bulgularına göre öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında motivasyon kaynakları arasında bağlanma ve düşünme ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, diğer motivasyon kaynaklarına öne çıkan çalışanlara kıyasla daha yüksek (kaliteli) lider etkileşimi içerisindedir. Bilişsel çabaya önem veren öğrenme hevesli bireyler olarak tanımlanan düşünme ihtiyacına sahip çalışanlar, bilgiyi arayıp bulmayı ve derinlemesine araştırmayı sevmekle birlikte politik olarak yetenekli bireylerdir (Dirik, 2018). Bu durum liderlerin düşünme ihtiyacı yüksek bireylere güven duymasına ve kritik işlerde görev vermesine yardımcı olabilmektedir. Pett vd. (2009) çalışmasında bu duruma benzer şekilde düşünme ihtiyacı yüksek olan bireylerin, tutum ve ikna ile kişilerarası ilişkilerde başarılı olduğu sonucu bulgulanmıştır. Başarı ihtiyacı ve lider üye etkileşimi arasında negatif yönlü ilişki bulgulanmıştır. Başarı ihtiyacı yüksek bireyler, yüksek standartlarda ve başkalarından dahi iyi işler yapmayı arzulayan bireylerdir (Daft, 2008). Yüksek başarı ihtiyacı olan bireylerin bağımsızlık eğiliminin yüksek olması ve bireysel başarılarını ön plana almaları nedeniyle liderleriyle etkileşim kalitesi düşük olabilmektedir. Bu durum başarı ihtiyacı-LÜE arasındaki negatif yönlü ilişkiyi açıklamaktadır.

Güç ihtiyacı ile LÜE arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulgulanmamıştır. Güç ihtiyacı bireyin başkalarını kontrol etme ve üzerinde otorite kurma isteğini tanımlamaktadır. Rekabetçi, benmerkezci ve statüko odaklı özelliklere sahip olan yüksek güç ihtiyacı olan bireyler kişiler arası sorunlarla sıklıkla

karşılaşabilmektedirler (Van Velsor ve Leslie, 1995: 63-65). Yapılan bir çalışmada yöneticilerine direk olarak bağlı çalışanların liderlerine sıklıkla negatif tepki verdiği bulgulanmıştır (McNeese-Smith, 1999: 255). Araştırmada son olarak LÜE alt boyutlar ile TMK alt boyutları arasında regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan modeller değerlendirildiğinde, her modele en fazla katkıyı düşünme ihtiyacı sağlarken, güç ihtiyacının modellere katkı sağlamadığı görülmüştür. Genel olarak TMK, lider ve üye arasındaki etkileşimin %12'sini açıklamaktadır. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise TMK'nın en fazla profesyonel saygı alt boyutu tarafından açıklandığı görülmüştür. TMK ölçeğini geliştiren yazarların bir bütün olarak motivasyon kaynaklarını güçlendireceğini düşünerek geliştirdikleri ölçeğe dahil ettikleri düşünme ihtiyacı alt boyutu (Antalyalı ve Bolat, 2016) araştırma sonuçları ele alındığını yönetim ve organizasyon yazınında ve özelinde motivasyon kaynaklarının açıklanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Araştırma sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir.

Yüksek LÜE'nin iş tatmini ve iş performansını artırdığı birçok çalışmada raporlanmıştır (Epitrokapi ve Martin, 2005; Erdoğan ve Enders, 2007; Özutku ve Cevrioğlu, 2011). Bu nedenle lider ve üye arasında etkileşimin kalitesi etkileyecek öncül değişkenlerin araştırılması ve LÜE literatürüne genel olarak ise uygulayıcılara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca TMK ölçeği geliştiren yazarların da belirttiği üzere ölçek, yönetim organizasyon literatüründe ihmal edilmiş bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu anlamda araştırma ölçeğinin alana tanıtılması ve olası örgütsel değişkenlerle doğrudan, düzenleyici ve aracı etkileşimlerini görmek adına önem taşımaktadır.

Araştırmanın birtakım kısıtları da mevcuttur. Araştırma çalışan (ast) bakış açısını sunmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerden de toplanacak veri ile gruplar arası kıyaslama yapılabilir. Ayrıca toplanan veri, zaman ve mekân kısıtına ve anket yönteminin eleştirilen bir takım hata ve endişelerini tabidir.

**KAYNAKÇA**

- Antalyalı, Ö. L., & Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 83-114.
- Antalyalı, Ö.L., & Özkul, A. S. (2016). Örgüt ve Yönetim Araştırmaları için Yakın İlişkilerde Yaşantılar Envanterinin Kısa Formunun YİYE-II-K Psikometrik Açından Değerlendirilmesi. *Balkan Journal of Social Sciences*, 641-655.
- Barbuto, J. E., & Gifford, G.T. (2012). Motivation and Leader-member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 18-28.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe 'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The Need for Cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 116-131.
- Çekmecelioğlu, H.G., & Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon-Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Daft, R. L. (2008). *Management* (8b). Ohio: Thomson South-Western.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 315-326.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dirik, D. (2018). Politik Olarak Yetenekliler İşinde Daha Mı Mutlu? Cinsiyet Açısından Bir Değerlendirme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 9(24), 25-43.
- Dirik, D., & Eryılmaz, İ. (2018). Leader Power Bases and Organizational Outcomes: The Role of Perceived Organizational Politics. *Journal of East European Management Studies*, 2018, 23(4), 532-558.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 659-676.
- Erdoğan, B. ve Enders, J. (2007). Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.

- George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Gerstner C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gürbüz S., & Şahin F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı.
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Eplion, D. M. (2007). Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Hooper D., Coughlan J., & Mullen M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(11), 101-122.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self Concept-Based Processes. *Human Relations*, 52, 969-998.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on The Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- McNeese-Smith, D. K. (1999). The Relationship between Managerial Motivation, Leadership, Nurse Outcomes, and Patient Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 243-260.
- Meydan, C, Dirik, D, Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 75-92.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2016). *Attachment in Adulthood*, Second Edition, New York London, The Guildford Press.
- Moss S.E., Sanchez J.I., Brumbaugh A.M., & Borkowski N. (2009). The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX-Performance Relationship. *Group and Organization Management*, 34(6), 645-664.

- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader-member Exchange Quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394.
- Özutku, H. A., & Cevrioğlu, E. (2011). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Petty, R. E., Brinol, P., Loersch, C., & McCaslin, M. J. (2009). The Need for Cognition. *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*, Guilford Press.
- Popper, M., & Maysel, O. (2003). Back to Basics: Applying a Parenting Perspective to Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 41-65.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not To Decide Autocratically: An Investigation Of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-37.
- Siukola, A., Nygard, C. H., & Virtanen, P. (2013). Attitudes and Arrangements at Workplace and Sickness Absence Among Blue-And White-Collar Workers. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(2), 143-156.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (1996). Using multivariate Statistics. New York: Harper & Row.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political Will, Political Skill, and Political Behavior. *Organizational Behavior*, 26, 229-245.
- Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why Executives Derail: Perspective Across Time and Culture. *Academy of Management Executive*, 9, 62-72.