

## İş Becerikliliği, Duygusal Bağlılık ve Örgüt Temelli Öz Saygının Lider-Üye Etkileşimi Kapsamında İncelenmesi (The Investigation Of Job Crafting, Affective Commitment, Organizational Self-Esteem In The Scope Of Leader-Member Exchange)

Osman YALAP <sup>a</sup> Fatih SOBACI <sup>b</sup> Elif BAYGIN <sup>c</sup> Hande ÜNÜVAR <sup>d</sup>

<sup>a</sup> Artvin Çoruh Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Artvin, Türkiye. [osman.yalap@artvin.edu.tr](mailto:osman.yalap@artvin.edu.tr).

<sup>b</sup> Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar MYO, Tokat, Türkiye. [fatih.sobaci@gop.edu.tr](mailto:fatih.sobaci@gop.edu.tr)

<sup>c</sup> Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme ABD, Tokat, Türkiye. [elif008@windowslive.com](mailto:elif008@windowslive.com)

<sup>d</sup> Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme ABD, Tokat, Türkiye. [hande\\_unuvar@hotmail.com](mailto:hande_unuvar@hotmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Lider-Üye Etkileşimi, İş Becerikliliği, Duygusal Bağlılık, Örgüt Temelli Öz Saygı, Yapısal Eşitlik Modeli	<b>Amaç</b> – Bu araştırmanın temel amacı, liderlik ile çalışanların iş becerikliliği ve duygusal bağlılıkları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak, ayrıca örgüt temelli öz saygının liderlik algısı ile söz konusu değişkenler arasında aracı rolünün olup olmadığını tespit etmektir. <b>Yöntem</b> – Tokat iline bağlı bir kamu kurumunda toplam 205 çalışanından anket yöntemi ile toplanan veriler, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile yol analizine tabi tutulmuştur. <b>Bulgular</b> – Analiz sonuçları lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği, örgüt temelli öz saygı ve duygusal bağlılığı; ayrıca örgüt temelli öz saygının duygusal bağlılık ve iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmada ulaşılan özgün sonuç ise örgüt temelli öz saygının, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde tam aracı, duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde ise kısmi aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır.
Gönderilme Tarihi 3 Mart 2021 Revizyon Tarihi 1 Haziran 2021 Kabul Tarihi 20 Haziran 2021	<b>Tartışma</b> – Bu sonuçlar ışığında daha etkili bir liderlik açısından örgüt temelli öz saygıyı artırıcı uygulamaların sergilenmesi, bu kapsamda çalışanın kendini yeterli ve ihtiyaçları giderilmiş hissetmesi, ayrıca kendine güvenmesi ve inanması için çeşitli aksiyonlar alınması önerilebilir. Bu kapsamda yöneticilere önerilebilecek bazı yöntemler; pozitif geribildirimlerle çalışana desteklemek, iş dizaynında çalışanın öz saygısını güçlendirici faktörleri göz önünde bulundurmak, çalışana işinde başarıyı kişiselleştirebileceği özerk alanlar açmak ya da çalışanı başarılı kişilerle birlikte koordineli çalıştırarak kişisel başarıya ulaşmasını kolaylaştırıp yeni başarılar üzerinden öz saygı artışının yolunu açmak şeklinde sıralanabilir.
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Leader-Member Exchange, Job Crafting, Affective Commitment, Organization-Based Self-Esteem, Structural Equation Modeling	<b>Purpose</b> – The main purpose of this study is to reveal whether there is a relationship between leadership and employees' job crafting and affective commitment, and also to determine whether organization-based self-esteem has a mediator role between leadership perception and these variables. <b>Design/methodology/approach</b> – Data collected by survey method from a total of 205 employees of a municipality in Tokat province were subjected to path analysis with Structural Equation Modeling (SEM). <b>Findings</b> – The results of the analysis are based on job crafting of leader-member exchange, organizational self-esteem and affective commitment. It also reveals that organizational self-esteem positively affects affective commitment and job crafting. The original result of the study reveals that organizational self-esteem plays a full mediating role in the effect of leader-member exchange on job crafting and a partial mediating role in its effect on affective commitment.
Received 3 March 2021 Revised 1 June 2021 Accepted 20 June 2021	<b>Discussion</b> – In the light of these results, it can be suggested to exhibit practices that increase organizational self-esteem for a more effective leadership, to make the employee feel competent and fulfilled, and also to take various actions in order to have self-confidence and belief. Some methods that can be offered to managers in this context; Supporting the employee with positive feedback, taking into account the factors that strengthen the employee's self-esteem in job design, opening autonomous areas where the employee can personalize success in his / her job, or facilitating the employee to achieve personal success by working in coordination with successful people and opening the way to increase self-esteem through new successes.
<b>Article Classification:</b> Research Article	

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Yalap, O., Sobacı, F., Baygın, E., Ünüvar, H. (2021). İş Becerikliliği, Duygusal Bağlılık ve Örgüt Temelli Öz Saygının Lider-Üye Etkileşimi Kapsamında İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1647-1665.

## 1. GİRİŞ

Dünya gündeminin her gün farklı bir boyut kazandığını ve insanlığın her yeni güne farklı bir gündemle uyandığını söylemek çok zorlama bir ifade olmayacaktır. Farklılaşan bu gündemler içinde çoğunlukla ortak bir öge dikkati çekmektedir. Bu da tartışılan konuyla ilgili etkisi bulunan lider veya liderlerdir. En yakın örnek olarak, dünyanın çok farklı açılardan (güvenlik, ekonomi, aile ilişkileri vb.) bedel ödediği ve özünde sağlık bulunan Covid-19 pandemisinde bile dünya liderleri ve sağlık sektörü yetkilileri tartışmalarda ciddi yer tutmaktadır. Bu gerçekliğin, örgütlerin en önemli aktörlerinden biri olarak liderleri gören yönetim ve organizasyon yazınına bakış açısını daha anlaşılır ve anlamlı hale getirdiği söylenebilir. Zel (2001: 110)' in tanımıyla liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Liderlik konusu yazında her zaman önemli yer tutmuş ve tutmaya da devam etmektedir. Bununla birlikte 80'li yılların sonuna doğru araştırmacılar, çalışanlar ve liderleri arasında lider-üye etkileşimi olarak adlandırılan etkileşimlerin rolüyle giderek daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır (Kim vd., 2014: 216). Bu anlamda çalışanların işte geliştirdikleri kişilerarası ilişkilerden hiçbiri, en yakın yöneticileriyle olanlardan daha önemli değildir. Başka bir ifadeyle çalışanların işte kurdukları kişilerarası ilişkiler açısından amir ve ast arasındaki ilişki önemli bir unsur olarak görülmektedir (Tepper vd., 2009: 156). Bu durumun bir sonucu olarak liderleri ile etkileşim kalitesi yüksek astlar, işleri- çalışma birimleri ve örgütleri için daha sonra iş performansını iyileştiren, yapıcı değişikliklere yol açan davranışları daha sık sergilemektedirler (Kim vd., 2014: 217). Bu davranışlardan bazılarının duygusal bağlılık ve iş becerikliliği olduğu söylenebilir. Rudolph ve diğerleri (2017: 45), lider-üye etkileşiminin kalitesi ile bazı değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmasına ihtiyaç olduğunu ve bu değişkenlerden birisinin de iş becerikliliği olduğunu belirtmişlerdir.

Lider-üye etkileşimi, Rol Teorisi (Graen ve Cashman, 1975) ve Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) üzerinde şekillenmektedir. Ayrıca çoğu psikolojik yaklaşım, insan davranışının kişisel ve çevresel faktörler arasındaki bir etkileşimden kaynaklandığını varsaymaktadır (Schaufeli ve Taris, 2014: 48-49). Bu yaklaşımlardan biri olan Davranışsal Esneklik Teorisi (Brockner, 1983), kişilerin davranışlarının çeşitli dışsal ya da sosyal uyarıcılar tarafından etkilendiğine vurgu yapmaktadır. Brockner (1983) öz saygısı düşük olan kişilerin dışsal uyarılara karşı daha savunmasız olduğunu ve bu kişilerin dışsal faktörlerden daha çok etkilendiğini ifade etmektedir (Avunduk ve Yıldız, 2016: 240). Bu teoriden hareketle lider-üye etkileşimi kalitesinin, çalışanların örgüt temelli öz saygı düzeylerini etkileyeceği ve bunun birey üzerinde yaratacağı olumlu değişimler üzerinden duygusal bağlılık ve iş becerikliliğini etkileyeceği ön görülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda sonuç olarak, lider-üye etkileşimindeki kalite artışının duygusal bağlılığı ve iş becerikliliğini pozitif yönde etkileyeceği ve bu etkinin örgüt temelli öz saygı aracılığıyla daha farklı bir yol üzerinden işleyeceği düşünülmektedir. Araştırma, değişkenler arası bu etkileşimleri ortaya koyma amacından beslenmektedir. Bu değişkenler, yazında farklı birleşenler şeklinde incelenmiş olsa da dördünün birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın özgün olduğu düşünülmektedir. Bu özgünlük ve bahsedilen değişkenlerin bir arada yaratacağı pozitif etkilerin örgütlere ve yazına yapacağı katkı düşünüldüğünde araştırmanın önem arz ettiği söylenebilir.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Liderlik kavramı, belirli bir grup insanı belirli hedefler doğrultusunda bir araya getirebilmeyi ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek adına insanların harekete geçmeleri için gereken nitelik, yetenek ve deneyime sahip olabilmeyi içeren özelliklerin tümü şeklinde ifade edilmektedir (Eraslan, 2004: 2). Yazında liderliğe yönelik yapılan ilk çalışmaların Özellikler Teorisi (Properties Theory), Davranışsal Teoriler (Behavioral Theories) ve Durumsallık Teorileri (Situational Theories) odaklı olduğu görülmektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36). Söz konusu teoriler, genel anlamda liderliğe ilişkin iki varsayımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, aynı liderle birlikte çalışan üyelerin algılama, yorumlama ve tepki verme gibi özellikleri bakımından homojen yapılar sahip olacaklarını içermektedir. İkinci varsayım ise, liderin tüm astlarına esasen aynı şekilde davrandığını öne sürmektedir (Dansereau vd., 1975: 47). İlgili varsayımlar, Ortalama Liderlik Stili (Average Leadership Style) çatısı altında toplanmaktadır (Dansereau vd., 1973: 184).

Yukarıda yer verilen varsayımların yanında liderliğe yönelik bir diğer yaklaşım, liderler ve astları arasındaki

dikey ve iyi nitelikteki ikili ilişkilere odaklanmaktadır (House ve Aditya, 1997: 446). Bu bağlamda, örneğin, on tane asta sahip olan bir liderin on farklı lider-üye ilişkisi içerisinde olması beklenmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1539). Bir başka ifadeyle lider, üyeleriyle ortalama bir ilişkinin ötesinde farklılaşmış ilişkiler geliştirmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). İlk kez Dansereau ve diğerleri (1975) tarafından ortaya atılan ve Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan bu yaklaşım, daha sonra Lider-Üye Etkileşim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory) olarak yeniden isimlendirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 618).

Lider-Üye Etkileşim (LÜE) Teorisi temellerini Graen ve Cashman (1975)' in Rol Teorisi (Role Theory) ile Blau (1964)' nun Sosyal Değişim Teorisi'nden (Social Exchange Theory) almaktadır. Bunlardan Rol Teorisi, lider ve astları arasındaki rollerle ilgilenirken; Sosyal Değişim Teorisi ise lider ve astları arasındaki etkileşim üzerinde yoğunlaşmaktadır (Uğurluoğlu vd., 2013: 3). Rol Teorisi'ne göre genel anlamda roller, lider tarafından oluşturulan görevlerin yeni bir ast tarafından ne ölçüde kabul edilip edilmediğinin değerlendirildiği bir test sürecini kapsamaktadır. Bu doğrultuda liderin rolden beklentilerini çalışanın sergilediği görev performansı ile karşılama derecesi, lider ile üye arasında gelişen ilişkinin türünü etkilemektedir (Liden vd., 1993: 663).

Bunun yanı sıra Dienesch ve Liden (1986: 624) Rol Teorisi'nin, rollerin içinde barındırdığı "rol çatışması" ve "rol belirsizliği" kavramları nedeniyle çok boyutlu bir yapıdan oluştuğunu öne sürmektedir. Onlara göre görev performansı, lider ile üye arasındaki etkileşimin niteliğinin yegâne belirleyicisi konumunda bulunmamaktadır. Bu kapsamda bazı çalışanlar pozisyonlarının gerektirdiği işlerle meşgulken; bazıları ağırlıklı olarak sosyal ilişkilerle ilgilenebilmektedir. Bazı çalışanlar ise her ikisini birden gerçekleştirebilmektedir (Baş vd., 2010: 1016).

Sosyal Değişim Teorisi ise "karşılıklılık normu"nu vurgulayarak sosyal etkileşimlerde olumlu bir davranışa maruz kalan bireyin, kendisine o davranışı sergileyen bireye karşı olumlu bir davranış gösterme noktasında yükümlülük taşıyacağı üzerinde durmaktadır (Swift ve Virick, 2013: 718). Dolayısıyla teoriye göre bireyler sosyal bir değişimde bulduklarında, genellikle belirsiz bir gelecek getirisinin beklentisi içinde olabilmektedir. Söz konusu değişimler, lider ve üye arasında karşılıklı güven temelli paylaşılan çaba, bilgi ve deneyim gibi olguları kapsamaktadır (Çetin ve Şentürk, 2016: 244). Özetle LÜE Teorisi'nin bahsi geçen teoriler doğrultusunda, lider ile astları arasındaki çoklu rollerin ve karşılıklı etkileşimler sonucu oluşan ilişkilerin sonuçlarına odaklandığı ifade edilebilmektedir.

LÜE Teorisi, örgüt içinde liderlerin tüm astlarına aynı liderlik tarzıyla yaklaşmamasının bir nedeni olarak zaman, kaynak ve güç bağlamındaki sınırlılıklara da işaret etmektedir (Wayne vd., 1994: 697). Bu bağlamda lider bazı astlarıyla yüksek kalitede güven, etkileşim ve desteğe dayalı ilişki (iç grup) kurarken; bazılarıyla ise düşük kalitede güven, etkileşim, destek ve ödüle dayalı ilişki (dış grup) sürdürmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Sonuç olarak lideriyle yüksek kalitede ilişkiye sahip olan astlar, düşük kalitede ilişkisi olanlara göre daha yüksek statüye sahip olabilmekte; liderine daha fazla yarar sağlayıp etkisini gösterebilmektedir (Deluga ve Perry, 1991: 241).

Lider-üye etkileşimi katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. İlgili boyutlardan katkı, ilişkinin tarafları olan lider ve üyelerin iş ile ilgili ortak amaçlar için ortaya koydukları çabaların, taraflarca algılanan miktar ve kalitesine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda lider, yetki verdiği her bir üyenin performansını ve iş tanımını dışında gösterdiği gayreti değerlendirirken; üyeler de söz konusu performans ve gayretin sergilenebilmesi için liderin sağladığı kaynaklara odaklanmaktadır. Sonuç olarak, performans çıktılarıyla lideri daha fazla etkileyen üyelerle lider arasında daha yüksek kaliteden etkileşim gelişmektedir. Bir diğer boyut olan sadakat, lider ve üyelerin birbirlerine ne ölçüde sadık olabildiğine yönelik işlemekte; onların karşılıklı etkileşimlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi noktasında kritik bir önem taşımaktadır. LÜE Teorisi'ne göre liderler sorumluluk gerektiren görevleri, kendilerine sadakati yüksek olan üyelere verme eğilimi gösterebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624-625).

Lider-üye etkileşiminin etki boyutu, lider ve üyeleri arasında kişiler arası çekiciliğe dayanan ilişkinin, iş ya da profesyonel değerlerden daha fazla anlam ifade etmesini içermektedir. Örneğin; bazen lider ve üye yalnızca birbirlerine eşlik etmekten keyif aldıkları için birlikte çalışabilmektedir. Bu durum da örgüt içinde daha ılımlı bir iklimin oluşmasına ortam hazırlayabilmektedir. Son boyut olan profesyonel saygı ise, gerek liderin gerekse üyelerin iş ya da iş dışında sahip olduğu itibara ilişkin algılarını kapsamaktadır. Söz konusu algılar lider ya da üyelerle ilgili kişisel deneyim, mesleki saygınlık, kazanılan ödül gibi özgeçmiş bilgilerine dayanmaktadır

(Liden ve Maslyn, 1998: 46-50). Buraya kadar ifade edilen tanım, teorik gelişimi, özellikleri ve boyutları bağlamında LÜE Teorisi'nin, lider ile üyeler arasındaki etkileşimi daha gerçekçi ve sağlıklı bir bakış açısıyla ele aldığını ifade etmek mümkündür.

## 2.2. Duygusal Bağlılık

Bağlılık kavramı, öneminden dolayı yazında sıkça çalışılan bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Duygusal bağlılık ise bağlılık kuramları içinde örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olarak dikkat çekmekte ve bu dikkatin bir yansıması olarak gerçekleştirilen kuramsal ve deneysel çok sayıda çalışma, kavramın önemini daha net ortaya koymaktadır (Merritt, 2012: 434). Bu önemin, duygusal bağlılığın iş performansı, örgüte bağlılık ve işe devam gibi değişkenler üzerinde yarattığı pozitif etkiden kaynaklandığı söylenebilir (Riketta, 2002: 259).

Çalışanların örgütlerine karşı yakınlık, özdeşleşme ve aidiyet duyguları ile ilgili olan duygusal bağlılık, yöneticilerin çalışanlarında olmasını beklediği en temel algılardan birisi olarak ifade edilmektedir. Çalışan ile örgüt arasında duygusal anlamda aktif bir şekilde bütünleşmeyi ifade eden duygusal bağlılık, bağlılığın diğer alt boyutları ile karşılaştırıldığında daha yüksek değer arz etmektedir (Mowday, 1998: 390). Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, bağlı buldukları örgütün amaç ve hedeflerini özümseyip kendi arzuları ile örgütlerinde kalmayı tercih etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 4). Başka bir ifadeyle, çalışanlar ihtiyaçları doğrultusunda kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektense, örgüt amaç ve hedeflerini benimsediklerinden tamamıyla kendi istekleri için ve bu durumdan mutluluk duydukları için örgütte kalmayı devam ettirmektedirler (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Duygusal bağlılığa ilişkin yazında, kavramı çalışan ve örgüt yönlü olmak üzere iki açıdan ele alan birçok çalışma bulunmaktadır (Luthans vd., 2007; Leal vd., 2012; Rego vd., 2016). Örneğin, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Luthans vd., 2007). Öte yandan bazı çalışmalarda pozitif liderlik davranışları ve duygusal bağlılık arasında benzer yönlü ilişkiler olduğu ortaya konmuştur (Rego vd., 2016).

## 2.3. İş Becerikliliği

Örgütlerin güç kazanmaları açısından son yıllarda ön plana çıkan unsurlardan biri de proaktif çalışanlardır. İş becerikliliği kavramı, bu çalışanların en iyi şekilde sağlanmasına yönelik bir dikkat çekme ve yol gösterme çabasından hareketle 2001 yılında yazına kazandırılmıştır (Sobacı, 2017: 154). İş becerikliliği; karmaşık işlere çözümler getirmek, iş tasarım yaklaşımlarını daha etkin kılmak ve çalışanların ihtiyaçlarını değerlendirmek amaçlarına sahip bir yaklaşım olarak (Demerouti, 2014: 237), iş tasarım araştırmalarına yeni bir anlayış getirmiştir (Bizzi, 2016: 6).

Genel olarak iş tasarım yaklaşımları, üstler tarafından planlanan ve tüm çalışanlara uygun olduğu düşünülen bir anlayışla yürütülürken; iş becerikliliği, çalışan tarafından başlatılan ve bireyselleştirilmiş bir anlayışla yürütülmektedir (Berg vd., 2013: 30). İş Becerikliliği Teorisi'nde, en kısıtlı ve rutin işlerde bile, çalışanların işin özünde bir miktar etki yaratmayı başarabileceklerine inanılmaktadır. Wrzesniewski ve Dutton, bu bakış açısı çerçevesinde "çalışanların günlerini, işlerini ve sonuçta yaşamlarını oluşturan iş görevleri ve etkileşimleri, işlerini yapmak için kullandıkları birer hammadedir" temel öncülüne ulaşmışlardır (2001: 179). Bakış açılarını ise, sosyal inşacılığın (social constructionism - Gergen, 1994: 67) varsayımlarından olan "deneyimsel dünyanın bireyin psikolojik yapısı üzerinde oluşturduğu kalıpları belirlemeye" dayandırmışlardır.

İş becerikliliği, çalışanların görevlerindeki ya da ilişkisel sınırlamalarındaki fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). Bu tanım, aynı zamanda kavramın boyutlarına vurgu yapmaktadır. İş becerikliliğinin boyutları kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Berg vd., 2013: 3; Wrzesniewski vd., 2013: 283):

**Görev Becerikliliği (Task Crafting):** Çalışanların, iş olarak gördükleri görev demeti etrafındaki fiziksel veya zamansal sınırları değiştirmeleridir.

**İlişkisel Beceriklilik (Relational Crafting):** Çalışanların, işlerini yerine getirirken ortaya çıkan kişilerarası etkileşimleri tanımlayan ilişkisel sınırları yeniden tanımlamalarıdır.

**Bilişsel Beceriklilik (Cognitive Crafting):** Çalışanların, işlerini oluşturan görev ve ilişkilere anlam ve amaç yükleyen bilişsel sınırları yeni bir çerçeveye oturtmalarıdır.

Bu bilgiler ışığında iş becerikliliği, çalışanın yapmakta olduğu işe kendinden bir şeyler katma ve bu anlamda işiyle ilgili değişikliklere gitme faaliyeti olarak değerlendirilebilir. Betimleyici bir örnek üzerinden ifade etmek gerekirse, hamur işleriyle uğraşan bir çalışana verilen bir miktar hamurdan kare şeklinde bir pasta üretmek bir iştir. Bununla birlikte aynı işi hamura yıldız şekli vererek yapmak, fiziksel sınırların değişimiyle ortaya çıkan bir görev becerikliliğidir. Aynı hamurdan iki yıldız yapmaktansa, bir yıldız ve bir hilal yapıldığında, ilişkisel sınırların değişimi sonucu ilişkisel bir beceri ortaya konulmuş olacaktır. Bu ikiliyi sadece bir şekil olarak görmeyip, o şekle bir anlam atfetmek yoluyla, aynı iş duygu yüklenerek yürütüldüğünde, bilişsel sınırların değişimiyle ortaya çıkan bilişsel beceriklilikten bahsedilebilecektir. Ortaya çıkan bu farklı boyutlar, işin çalışan ve örgüt yönünden olası etkilerinde de büyük farklılıklara neden olacaktır ki kavramın önemi burada yatmaktadır (Sobacı, 2017: 173-174).

## 2.4. Örgüt Temelli Öz Saygı

Öz saygı son yıllarda yaygın olarak araştırılan bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Uçar ve Ötken, 2010: 89). Bireylerin tutum ve davranışlarını açıklamada önemli bir değişken olan öz saygı, kişinin kendine dönük olarak yürüttüğü kapsamlı bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Yüner, 2018: 2). Korman (1970) öz saygı kavramını, bireylerin kendilerini yeterli ve ihtiyaçları tatmin olmuş birer kişi olarak değerlendirmeleri durumu olarak açıklamıştır. Başka bir tanıma göre öz saygı, bireyin kendine güven duyması ve kendine inanmasını içeren bir yeterlilik duygusu şeklinde tanımlanmaktadır. Öz saygısı yüksek bir kişi, kendini değerli hissetmekte ve yaşamda karşılaşılabilecek sorunlarla başa çıkabileceğine inanmaktadır (Atsan, 2017: 63).

Örgüt temelli öz saygı kavramı öz saygının özel bir türünü ifade etmektedir (Pierce ve Gardner, 2009: 394). İş ve örgüte ilişkin tutum ve davranışları tahmin etmede öz saygı daha genel bir değerlendirmeyi içermektedir. Bu nedenle çalışanların bir örgüt üyesi olarak kendilerine ilişkin yeterlilik ve değer düzeyleriyle ilgili değerlendirmeleri, örgüt temelli öz saygı kavramıyla ele alınmaktadır (Gardner vd., 2004). Bu çerçevede örgüt temelli öz saygı, çalışanların bağlı oldukları örgütte yerine getirdikleri görevler sayesinde kendi ihtiyaçlarını tatmin edebildiklerine olan inançlarının derecesi olarak tanımlanmakta (Pierce vd., 1989: 625) ve çalışanın, örgütüne değerli bir katkı sağlama konusunda kendine duyduğu inanç düzeyini ifade etmektedir (Kanning ve Hill, 2012). Bir başka tanıma göre örgüt temelli öz saygı, çalışanların bir örgüt üyesi olarak kendi kişisel yeterlilik ve değerliliklerine ilişkin değerlendirmelerinin bir yansımasıdır (Gardner ve Pierce, 1998: 50).

Pierce vd. (1989) yazında konuyla ilişkili bazı çalışmalarından faydalanarak örgüt temelli öz saygının öncüllerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu kapsamda örgüt temelli öz saygının öncülleri; diğerlerinin (yönetici, çalışma arkadaşları gibi) çalışanın performansı hakkındaki inanç ve beklentileri, mekanik ve organik örgütsel yapıdaki yönetimsel tutum- davranışlar ile yapılan işin özelliği ve zorluk derecesi olarak sıralanmıştır. Kavramın öncüllerini ele alan başka bir çalışmada Lee (2003), bu faktörleri; iş karmaşıklığı, katılımcı yönetim, iş arkadaşı desteği, iş güvenliği kaygısı ve örgütsel görev süresi olarak ifade etmiştir. Diğer bazı çalışmalarda örgüt iklimi (Akgemci vd., 2020: 65), algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimini (Ferris vd., 2009: 284) çalışanların örgüt temelli öz saygılarının yüksek olup olmamasında etkili faktörler olarak değerlendirmişlerdir.

Bir çalışanın öz saygısının yüksek olması hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemlidir. Çünkü örgüt temelli öz saygısı yüksek olan çalışanlar, örgütün bir üyesi olarak kendini kişisel anlamda yeterli hissetmekte ve dolayısıyla örgütteki görevlerinden tatmin olmaktadır. Sonuçta kendini örgüt içinde verimli, anlamlı, etkili ve değerli bir birey olarak görmektedirler (Pierce vd., 1989: 625). Çalışanların kendilerini bu şekilde değerlendirmeleri örgüte de olumlu şekilde yansımaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların örgüt temelli öz saygı düzeylerindeki artışın, duygusal bağlılık (Yüner, 2018: 1), örgütsel vatandaşlık (Kim ve Beehr, 2018), örgütsel özdeşleşme (Ghosh, 2016; Akçakanat ve Dinç, 2018: 620), iş performansı ve çalışmaya tutkunluk (Acaray, 2019: 735) düzeylerinde artışa; ayrıca işten ayrılma niyetinde düşüşe (Cenkci ve Ötken, 2014: 404) neden olduğunu ortaya koymaktadır.

## 2.5. Değişkenler Arası İlişkiler

### 2.5.1. Lider-Üye Etkileşimi ile İş Becerikliliği İlişkisi (H1)

Lider-üye etkileşimi ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalar (Van Dam, 2013; Li, 2015; Yang vd., 2017; Tresi ve Mihelič, 2018; Qi vd., 2019) kaliteli veya daha yüksek bir lider-üye etkileşiminin, iş becerikliliği düzeyini artırdığını ortaya koymaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki yönüne farklı yaklaşan

çalışmalar da bulunmaktadır. Wang ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, iş becerikliliği ile işe bağlılık arasındaki etkileşimde lider-üye etkileşiminin aracı rol oynadığı görülmüştür. Bu çalışmada, yazında daha çok kabul gören ilişki yönü dikkate alınmış ve diğer ilişki yönüne göre daha yüksek uyum iyiliği gösterip göstermediğine de bakılarak araştırma örneklemini üzerinden test edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi kurgulanmıştır:

H1: Lider-üye etkileşimi, iş becerikliliğini pozitif şekilde etkilemektedir.

### **2.5.2. Lider-Üye Etkileşimi ile Duygusal Bağlılık İlişkisi (H2)**

Lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar, nitelikli bir lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılığı artırdığını göstermektedir. Örneğin; Tekin ve diğerleri (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma, duygusal bağlılığın, lider ile çalışanlar arasındaki kaliteli iletişim ve etkileşimden pozitif şekilde etkilendiği sonucunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) tarafından yapılan çalışma, lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu araştırma sonuçlarıyla paralel sonuçlar veren farklı çalışmalar (Eisenberger vd., 2010; Göksel ve Aydın, 2012; Casimir vd., 2014; Zhao, 2014) da bulunmaktadır. Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008) tarafından yapılan çalışma ise lider-üye etkileşimi ile örgüte duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, buna karşın lider-üye etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılığı pozitif şekilde etkilemektedir.

### **2.5.3. Lider-Üye Etkileşimi ile Örgüt Temelli Öz Saygı İlişkisi (H3)**

Lider-üye etkileşiminin, örgüt temelli öz saygı üzerindeki etkisini inceleyen Lu ve Sun (2017), destekleyici liderliğin örgüt temelli öz saygıyı artırdığını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili farklı çalışmalar (Sekiguchi vd., 2008; Long vd., 2015; Haggard ve Park, 2018) bu çalışma sonucu ile paralel sonuçlar ortaya koymaktadır.

Yazındaki bu çalışmalar doğrultusunda söz konusu değişkenler arasında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: Lider-üye etkileşimi, örgüt temelli öz saygıyı pozitif şekilde etkilemektedir.

### **2.5.4. Örgüt Temelli Öz Saygı ile İş Becerikliliği İlişkisi (H4)**

Kim ve Beehr (2017) tarafından yapılan çalışma, örgüt temelli öz saygının iş becerikliliğini artırdığını göstermektedir. Loi ve diğerleri (2019); lider-üye etkileşimi, örgüt temelli öz saygı ve iş becerikliliği değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgüt temelli öz saygının, iş becerikliliğinin ilişkisel iş becerikliliği boyutunu pozitif etkilediğini (Loi vd., 2019) ortaya koymuştur. Loi ve diğerlerinin (2017) çalışması da örgüt temelli öz saygının, ilişkisel iş becerikliliğini pozitif şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu sonuçların özünde, kişinin genel anlamda öz saygıya olan ihtiyacının yattığı söylenebilir. Lyons (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanlar öz saygı durumları açısından değerlendirilmiş, bu değişkenden daha yüksek puan alanların daha yüksek iş becerikliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

H4: Örgüt temelli öz saygı, iş becerikliliğini pozitif şekilde etkilemektedir.

### **2.5.5. Örgüt Temelli Öz Saygı ile Duygusal Bağlılık İlişkisi (H5)**

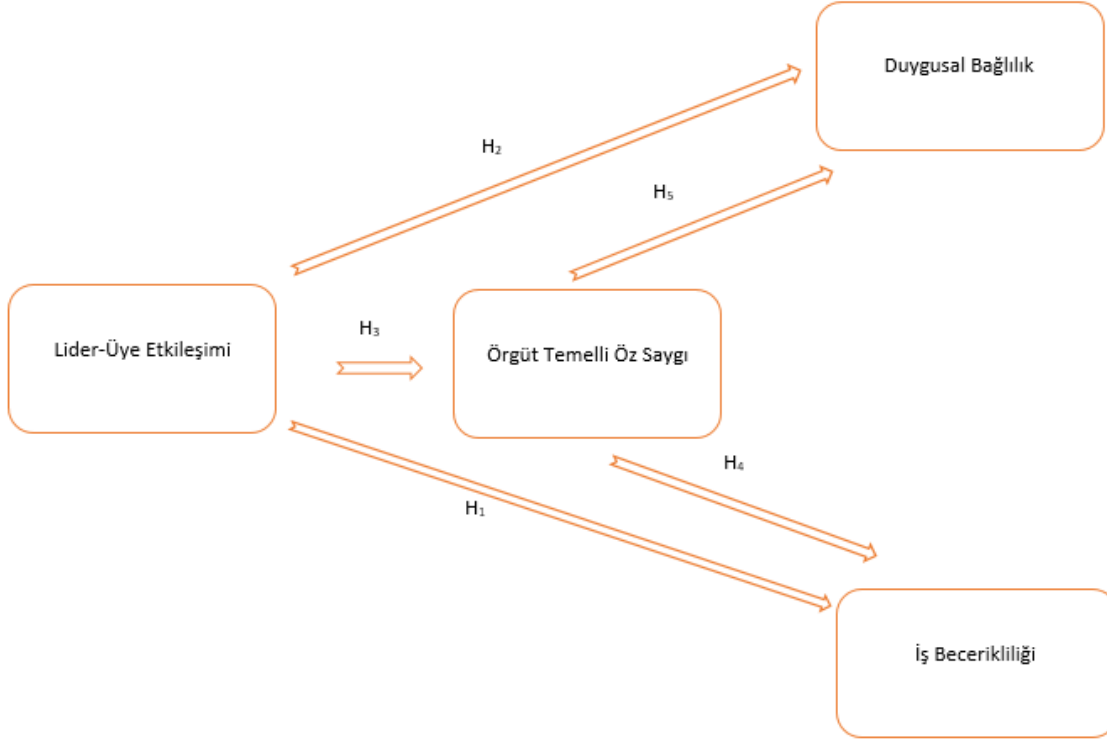
Yazında örgüt temelli öz saygının, örgüte duygusal bağlılık üzerinde oynadığı rolü inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre (Yüner, 2018; Bon ve Shire, 2019) örgüt temelli öz saygı, duygusal bağlılığı pozitif şekilde etkilemektedir.

Değişkenler arası ilişkiler ışığında, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde, örgüt temelli öz saygının aracı rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Yazın taraması esnasında bu değişkenleri bir arada inceleyen ve bu etkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Tüm bu araştırma ve görüşler ışığında çalışmanın modeli ve nihai hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H5: Örgüt temelli öz saygı, duygusal bağlılığı pozitif şekilde etkilemektedir.

H6: Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde, örgüt temelli öz saygının aracı rolü vardır.

H7: Lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde, örgüt temelli öz saygının aracı rolü vardır.



Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Modeli

### 3. YÖNTEM

Bu çalışma Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 12.08.2020 tarihli ve 33490967-044 sayılı 12. oturumunda almış olduğu karar ile çalışmanın bilimsel etik açıdan etik olduğu uygun görülmüştür.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Tokat ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada toplam 4 değişken kullanılmıştır. Bu değişken sayısının 10 katı, örneklem büyüklüğü için yeterli kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2010: 125). Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak hedeflenmiş ve toplamda 250 çalışana anket dağıtılmıştır. Eksik veya hatalı anketler çıkartıldıktan sonra geriye kalan 205 anket ile araştırma verileri analizlere tabi tutulmuştur. Bu sayının evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü için yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Örneklemeye ilişkin tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Örneklemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yaş	n	%	Eğitim	n	%
20 – 29 yaş arası	23	11.2	İlköğretim	51	24.9
30 – 39 yaş arası	76	37.1	Lise	63	30.7
40 – 49 yaş arası	62	30.2	Lisans	87	42.4
50 yaş ve üzeri	44	21.5	Lisansüstü	4	2.0
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100.0</b>	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100.0</b>
Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	39	19.0	Evli	159	77.6
Erkek	166	81.0	Bekâr	46	22.4
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100.0</b>	<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100.0</b>

Yaş ortalamasının 40.34 olduğu örneklemin çoğunluğunu %81 (n= 166) ile erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumu açısından en yüksek orana lisans mezunları (%42, n= 87) sahipken, lisansüstü mezuniyete sahip çalışanların (%2, n= 4) az olması dikkat çekmektedir. Son olarak, örneklemin medeni durum sonuçlarından elde edilen bulgulara göre evli çalışanların oranı (%7, n= 159) iken, bekâr çalışanların oranı ise (%22, n= 46) olarak hesaplanmıştır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama amacıyla yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Bu kapsamda beş bölümden oluşan anketin içeriğinde araştırma değişkenlerine ilişkin ölçme araçları ve kişisel bilgi soruları (yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum) yer almaktadır. Kişisel bilgi soruları açık uçlu olarak hazırlanırken, değişkenlere ait ölçme araçlarına verilen cevaplar 5'li Likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir. Anket formunda yer alan bütün ölçeklerin geçerleme ve güvenilirlik analizleri araştırmacılar tarafından yapılmış olup; elde edilen sonuçlar bulgular bölümünde detaylı olarak verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait detaylı bilgiler alt başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

#### *Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği*

Katılımcıların lider-üye etkileşimi algılarını ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 12 ifadeli ve 4 alt boyutlu "Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimi; etki (3 ifade), katkı (3 ifade), sadakat (3 ifade) ve profesyonel saygı (3 ifade) olmak üzere 4 alt boyutta ölçmektedir. Ölçeğin orijinal hali, iki ayrı örneklem üzerinde test edilmiş ve Cronbach alfa katsayısı değeri 0.89 ile 0.91 arasında dağılım göstermiştir. Ölçeğin Türkçe'ye geçerlemesi Baş vd. (2010) tarafından yapılmış olup güvenilirlik katsayıları sırasıyla; etki alt boyutu için 0.92, sadakat alt boyutu için 0.86, katkı alt boyutu için 0.70 ve son olarak profesyonel saygı alt boyutu için 0.90 olarak hesaplanmıştır.

#### *Duygusal Bağlılık Ölçeği*

Araştırmada duygusal bağlılık için örgütsel davranış yazınında sıklıkla başvurulan ve Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nde yer alan ve örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olarak değerlendirilen "Duygusal Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinin orijinal formunda güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak rapor edilmiştir. Ölçeği Türkçe'ye geçiren Wasti (2000) ise elde ettiği güvenilirlik sonuçlarını duygusal bağlılık için 0.83 olarak raporlamıştır.

#### *İş Becerikliliği Ölçeği*

Örneklemin iş becerikliliğini ölçmek adına Slep ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen 12 ifadeli "İş Becerikliliği Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, çalışanların iş becerikliliği düzeylerini görev becerikliliği (4 ifade), bilişsel beceriklilik (4 ifade) ve ilişkisel beceriklilik (4 ifade) olmak üzere üç alt boyutta ölçmektedir. Araştırmacılar ölçeğin Cronbach alfa katsayılarını; görev becerikliliği için 0.87; bilişsel beceriklilik için 0.89; ilişkisel beceriklilik için 0.83 ve ölçeğin tümü için 0.91 olarak hesaplamışlardır. Ölçeğin Türkçe'ye geçerlemesi Kerse (2017) tarafından yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayı değerlerini görev becerikliliği için 0.75, bilişsel beceriklilik için 0.86 ve ilişkisel beceriklilik için 0.84 olarak hesaplamıştır.

#### *Örgüt Temelli Öz Saygı Ölçeği*

Örgüt temelli öz saygıyı ölçmek için Pierce vd. (1989) tarafından geliştirilen ve Erden (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilen 10 ifadeli "Örgüt Temelli Öz Saygı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal halinde güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak hesaplanırken, Erden (2011)' in çalışmasında güvenilirlik katsayısı 0.93 olarak rapor edilmiştir.

## 4. BULGULAR

Örneklemden elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin ve yapısal modelin geçerliliğinin test edilmesi için SPSS ve LISREL paket programları vasıtasıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları ile araştırmanın bulguları üç aşamalı olarak yorumlanmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak araştırma değişkenleri için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra



değişkenler arası korelasyon değerlerine bakılmış ve son olarak araştırmanın yapısal modelinin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kapsamında ele alınan aracılık analizi yöntemi uygulanmıştır.

#### 4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik durumlarını değerlendirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmıştır. Geçerlilik yönteminde ölçme araçları doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuştur. Ölçme araçlarında bir model için gerekli uyum iyiliği değerleri; ki karenin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/df$ ), SRMR, RMSEA ve GFI (Bentler, 1995; Hu ve Bentler, 1999) değerleri ile test edilirken ölçme araçlarının karşılaştırılmasında NNFI ve CFI (Hallberg ve Schaufeli, 2006) değerlerinin kullanıldığı sıklıkla görülmektedir (Kline, 2011; Meydan ve Şeşen, 2011; Schumacker ve Lomax, 2010).

**Tablo 2.** Ölçme Araçlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Tam Uyum İyiliği				Karşılaştırmalı Uyum İyiliği	
	$\chi^2/df$	SRMR	RMSEA	GFI	NNFI	CFI
Lider-Üye Etkileşimi	101.89/43=2.36	0.042	0.078	0.92	0.98	0.99
İş Becerikliliği	137.02/74= 1.85	0.046	0.065	0.92	0.97	0.98
Duygusal Bağlılık	198.92/92=2.16	0.075	0.75	0.92	0.94	0.96
Örgüt Temelli Öz Saygı	52.54/24=2.18	0.043	0.076	0.95	0.98	0.99
Mükemmel uyum**	<2	<0,05	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95
İyi uyum**	<5	<0,08	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı (Diamantopoulos ve Sigauw, 2007; Kline, 2011; Meydan ve Şeşen, 2011; Schumacker ve Lomax, 2010).

Tablo 2’de araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin DFA sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, mükemmel uyum ve iyi uyum değerleri arasında  $p < 0.01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı dağılım göstermektedir. Ölçme araçlarının yapı geçerliliklerinin sağlanması ve gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaşmak için değişkenlere ilişkin bazı ifadeler çıkartılmıştır. Bu kapsamda yapısal geçerliliklerin sağlanması adına t-değerleri istatistiksel olarak anlamsız olduğu için çıkartılan ifadeler (Yılmaz, 2004: 82; Şimşek, 2007: 10) ile ölçme araçlarına ilişkin DFA öncesi ve DFA sonrası Cronbach alfa katsayıları ( $\alpha$ ) Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Ölçme Araçlarından Çıkartılan İfade Sayıları ve Cronbach Alfa Değerleri

Değişkenler	İfadeler			Cronbach Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )	
	Toplam İfade Sayısı	Çıkartılan İfade Sayısı	Kalan İfade Sayısı	DFA Öncesi	DFA Sonrası
Lider-Üye Etkileşimi	12	0	12	0.93	0.93
İş Becerikliliği	15	0	15	0.87	0.87
Duygusal Bağlılık	6	3	3	0.60	0.69
Örgüt Temelli Öz Saygı	10	0	10	0.91	0.91

Tablo 3’teki sonuçlara bakıldığında lider-üye etkileşimi, iş becerikliliği ve örgüt temelli öz saygı değişkenleri için kullanılan ölçme araçlarından herhangi bir ifade çıkartılmamıştır. Ancak duygusal bağlılık değişkenine ait 3 ifadenin DFA aşamasında t-değerlerinin anlamsız olduğu ve yapısal geçerliliği sağlamadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle söz konusu ölçme aracının geçerliliği kalan 3 ifade ile sağlanmıştır. Çıkartılan ifadeler; “Bu işyerine kendimi -duygusal olarak bağlı- hissetmiyorum.”, “İşyerimde kendimi -ailenin parçası- gibi hissetmiyorum.” ve “İşyerime güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.” olarak sıralanmaktadır. Öte yandan bütün ölçeklerin Cronbach alfa katsayılarının ( $\alpha$ ),

öngörülen eşik düzeyi ve üzerinde oldukları (Akgül ve Çevik, 2003: 435) saptanmıştır.

#### 4.2. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının geçerleme ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirildikten sonra, araştırma değişkenleri arasındaki ilişki durumuna korelasyon analizi yapılarak bakılmıştır. Analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Değişkenler Arası Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayısı Değerleri

		Ortalama	SS	1	2	3
1	Lider-Üye Etkileşimi	3.84	0.88			
2	İş Becerikliliği	3.94	0.57	0.413**		
3	Duygusal Bağlılık	3.80	0.83	0.450**	0.483**	
4	Örgüt Temelli Öz Saygı	4.13	0.70	0.685**	0.475**	0.510**

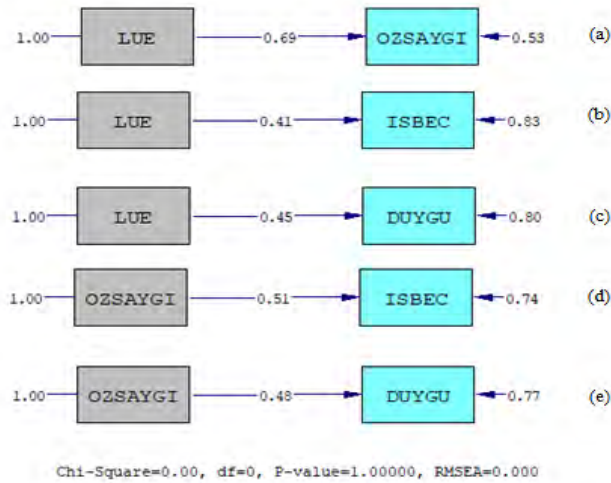
\*p<0.05, \*\*p<0.01, n= 205.

Tablo 4'teki sonuçlara bakıldığında, lider-üye etkileşimi ve duygusal bağlılık (r= 0.450), lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliği (r= 0.413) ve lider-üye etkileşimi ile örgüt temelli öz saygı arasında pozitif yönlü (r= 0.685) ilişkiler tespit edilmiştir. Öte yandan duygusal bağlılık ve iş becerikliliği (r= 0.483) ve duygusal bağlılık ile örgüt temelli öz saygı arasında pozitif yönlü (r= 0.475) ilişkiler saptanmıştır. Son olarak, iş becerikliliği ve örgüt temelli öz saygı arasında ise benzer şekilde pozitif yönlü (r= 0.510) ilişki saptanmıştır. Elde edilen bütün Pearson Korelasyon Katsayılarının (r), p<0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

#### 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan hipotezleri test etmek için öncelikle değişkenler arasında Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen dört aşamalı aracılık analizi uygulanmış daha sonra ise yapısal modelin geçerliliğini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesine (YEM) başvurulmuştur.

Öncelikli olarak bağımsız değişken (lider-üye etkileşimi) ile aracı değişken olarak öngörülen (örgüt temelli öz saygı) arasında regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenin (lider-üye etkileşimi) bağımlı değişkenler (iş becerikliliği ve duygusal bağlılık) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, aracı değişkenin (örgüt temelli öz saygı) bağımlı değişkenler (iş becerikliliği ve duygusal bağlılık) üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Son olarak örgüt temelli öz saygının, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında bir aracılık etkisinin olup olmadığı YEM ile test edilmiştir. Aracılık analizinin ilk üç aşamasına ilişkin sonuçlar Şekil 2'de sunulmuştur.



**Şekil 2.** Aracılık Analizinin İlk Üç Aşamasına İlişkin Sonuçlar

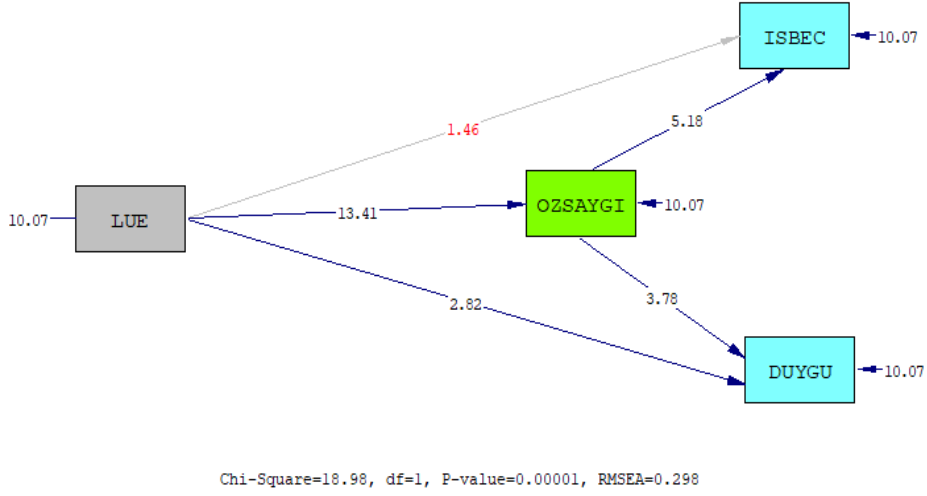
LUE: Lider-Üye Etkileşimi, ISBEC: İş Becerikliliği, DUYGU: Duygusal Bağlılık, OZSAYGI: Örgüt Temelli Öz saygı; n: 205; p<0.01

Şekil 2’de araştırma değişkenleri arasında uygulanan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Şekil üzerinde görülen bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasında gözlemlenen etki katsayıları ve açıklamalar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

- a) Lider-üye etkileşiminin örgüt temelli öz saygı üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta= 0.69$ ) bulunmaktadır. Dolayısı ile H1 hipotezi desteklenmiştir.
- b) Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta= 0.41$ ) bulunmaktadır. Bu kapsamda H2 hipotezi desteklenmiştir.
- c) Lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin ( $\beta= 0.45$ ) olduğu saptanmıştır. Bu nedenle H3 hipotezi desteklenmiştir.
- d) Aracı değişken olan örgüt temelli öz saygının iş becerikliliği üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta= 0.51$ ) olduğu saptanmıştır. Dolayısı ile H4 hipotezi desteklenmiştir.
- e) Son olarak aracı değişken olan örgüt temelli öz saygının duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta= 0.48$ ) olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu bulgu ile H5 hipotezi de desteklenmiştir.

Araştırmanın aracılık hipotezlerini ve yapısal modelin tamamının geçerliliğini test etmek için YEM’de yol analizi yöntemine başvurulmuştur. YEM ile (özellikle örtük değişkenlerle) aracılık testlerinin yazında yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun en önemli sebeplerinden birisinin, örtük değişkenlerin kullanıldığı modellerde hatanın ortadan kaldırılmasının, daha güçlü bir aracılık testinin yapılmasına imkân tanınması olduğu ifade edilmiştir (Şimşek, 2007: 133). Bu bağlamda, lider-üye etkileşiminin (bağımsız değişken), duygusal bağlılık ve iş becerikliliği (bağımlı değişkenler) üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz saygının (aracı değişken) aracı bir rol üstlenip üstlenmediği test edilmiştir.

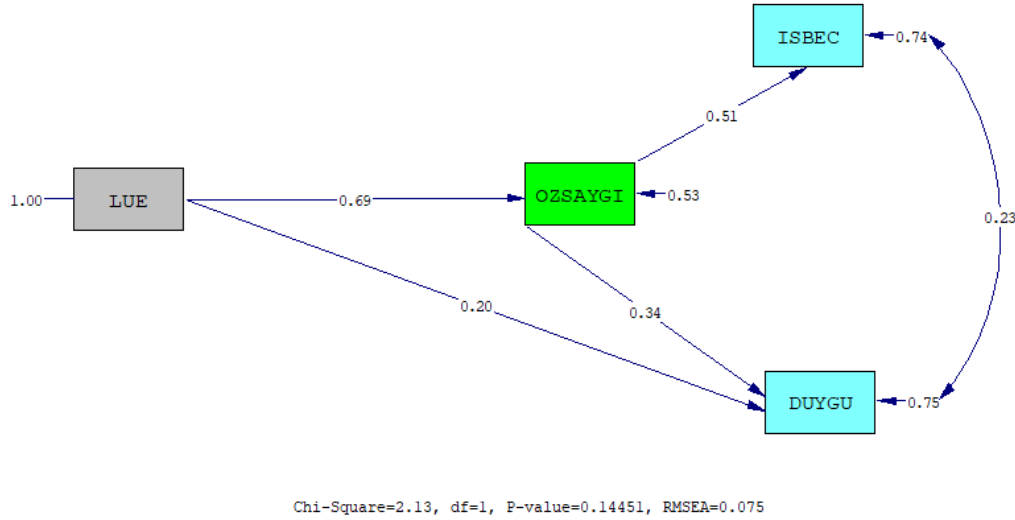
Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular iki aşamalı yorumlanmıştır. Her aşamada öncelikli olarak model üzerinde belirlenen bağımsız değişken, bağımlı değişkenler ve aracı değişken arasındaki yolların t-değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarına bakılmıştır. YEM’deki bir modelde değişkenler arası yolların standart faktör yüklerinin karşılığı t-değerleri ile belirlenmektedir (Şimşek, 2007: 9). Ayrıca değişkenler arası standart faktör yüklerinin her biri ile ilişkili olan t-değerleri 2’den daha büyük olması bulunan faktör yükü değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlamına gelmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Yılmaz, Çatalbaş ve Çelik, 2008; Yılmaz, Çelik ve Yağız, 2009). Herhangi bir yolun t-değerinin 2’nin altında olması durumunda modelden çıkartılması ve kalan değişkenler ile analiz tekrar gerçekleştirilmelidir. Yapısal modele ilişkin birinci aşamanın sonuçları Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. Yapısal Modelin Birinci Aşamasına İlişkin t- Değerleri

LUE: Lider-Üye Etkileşimi, ISBEC: İş Becerikliliği, DUYGU: Duygusal Bağlılık, OZSAYGI: Örgüt Temelli Öz saygı; n: 205; p<0.001

Şekil 3'e bakıldığında, araştırmanın modelinin birinci aşamasına ilişkin bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki standart faktör yüklerinin anlamlılığını belirten t-değerleri verilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminden iş becerikliliğine giden yola ilişkin t-değeri (1.46) 2'nin altında olduğu için bu yolun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu nedenle söz konusu yol modelden çıkartılarak analiz tekrar gerçekleştirilmiştir. Öte yandan, lider-üye etkileşiminden iş becerikliliğine giden yol modelden kaldırıldığında, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz saygının tam aracı rol üstlendiği saptanmıştır. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz saygının kısmi aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yollara ilişkin standardize edilmiş parametre değerleri ve beta katsayıları ise Şekil 4'te sunulmuştur.



**Şekil 4.** Araştırmanın Modelinin İkinci Aşamasına İlişkin Standardize Edilmiş Parametre Değerleri ve Beta ( $\beta$ ) Katsayıları (Nihai Model)

LUE: Lider-Üye Etkileşimi, ISBEC: İş Becerikliliği, DUYGU: Duygusal Bağlılık, OZSAYGI: Örgüt Temelli Öz saygı; n: 205;  $p < 0.01$

Şekil 4'teki sonuçlara bakıldığında araştırmanın nihai modelinde yer alan tüm yolların istatistiksel olarak  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Model için gerekli olan uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır ( $\chi^2/df = 2.13/1$ ; RMSEA= 0.075; GFI= 0.99; NFI= 0.99; CFI= 0.98; AGFI= 0.95). Son olarak, araştırmanın nihai yapısal modeline ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 5'te özetlenmiştir.

**Tablo 5.** Nihai Yapısal Modele İlişkin Etki Dereceleri ve Açıklama Varyansları

YEM	B	R2	Hata Payı
ISBEC= 0.23*LUE	0.51	0.12	0.29
OZSAYGI= 0.55*LUE	0.69	0.47	0.27
DUYGU = 0.41*OZSAYGI + 0.19*LUE	0.20	0.25	0.52

LUE: Lider-Üye Etkileşimi, ISBEC: İş Becerikliliği, DUYGU: Duygusal Bağlılık, OZSAYGI: Örgüt Temelli Öz saygı; n: 205;  $p < 0.01$

Tablo 5'deki sonuçlara göre, örgüt temelli öz saygının aracı rol üstlenmesiyle birlikte lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki doğrudan etkisinin ortadan kalktığı ve örgüt temelli öz saygının iş becerikliliği üzerindeki pozitif yönlü dolaylı etkisinin ( $\beta = 0.51$ ) arttığı söylenebilir. Bu etkiye ilişkin açıklama varyansı %12 olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde lider-üye etkileşiminin örgüt temelli öz saygı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi saptanmıştır ( $\beta = 0.69$ ). Bu etkinin açıklama varyansı ise %47'dir. Son olarak lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracı role sahip olduğu görülmüş ve açıklama varyansının %25 olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar ışığında H6 ve H7 hipotezleri desteklenmiştir.

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ve bu etkide örgüt temelli öz saygının aracı rolünün olup olmadığını belirlemektir. Tokat'a bağlı bir kamu kurumu çalışanları üzerinde elde edilen veriler, yapısal eşitlik modeli temelinde analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırma sürecinde öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik durumları incelenmiş ve ölçeklerin gerekli ölçme yeterliliklerine sahip olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi ile lider-üye etkileşiminin diğer üç değişkenle (iş becerikliliği, duygusal bağlılık ve örgüt temelli öz saygı) orta düzeyde ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu ilişkilerin değişkenler arası bir etkiyle sonuçlanıp sonuçlanmadığı yapılan regresyon analizleri ile incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlar lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği, örgüt temelli öz saygı ve duygusal bağlılığı; ayrıca örgüt temelli öz saygının duygusal bağlılık ve iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar çalışmanın değişkenler arası ilişkiler kısmında da değinilen yazındaki çok sayıda çalışma ile (Sekiguchi vd., 2008; Eisenberger vd., 2010; Göksel ve Aydın, 2012; Casimir vd., 2014; Zhao, 2014; Long vd., 2015; Kim ve Beehr, 2017; Lu ve Sun, 2017; Yang vd., 2017; Haggard ve Park, 2018; Tresi ve Mihelič, 2018; Yüner, 2018; Bon ve Shire, 2019; Qi vd., 2019) paralellik göstermektedir. Araştırma kapsamında ulaşılan diğer sonuç örgüt temelli öz saygının, lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde kısmi, iş becerikliliği üzerindeki etkisinde ise tam aracı rol oynadığı şeklindedir. Yazın taraması esnasında bu değişkenleri bir arada inceleyen ve bu etkileri araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle elde edilen bu sonuçların çalışmaya özgünlük kattığı ön görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir.

Yönetim yazınında lider ile üye arasındaki etkileşimin örgütler açısından önemi konusunda fikir birliği bulunduğu rahatlıkla söylenebilir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, bu önemin "çıktı" olarak karşılığını bulması için önemli bir faktör olarak örgüt temelli öz saygıya dikkat çekmektedir. Daha açık bir ifade ile araştırma sonuçları, lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık ve iş becerikliliği gibi çıktılara neden olması açısından örgüt temelli öz saygının önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında daha etkili bir liderlik açısından örgüt temelli öz saygıyı artırıcı uygulamaların sergilenmesi, bu kapsamda ise çalışanın kendini yeterli ve ihtiyaçları giderilmiş hissetmesi, ayrıca kendine güvenmesi ve inanması için çeşitli aksiyonlar alınması önerilebilir. Öte yandan, yöneticilere önerilebilecek bazı yöntemler; pozitif geribildirimlerle çalışanı desteklemek, iş dizaynında çalışanın öz saygısını güçlendirici faktörleri göz önünde bulundurmamak, çalışana işinde başarıyı kişiselleştirebileceği özerk alanlar açmak ya da çalışanı başarılı kişilerle birlikte koordineli çalıştırarak kişisel başarıya ulaşmasını kolaylaştırıp yeni başarılar üzerinden öz saygı artışının yolunu açmak şeklinde sıralanabilir.

Araştırma verilerinin kamu kurumu niteliğine sahip ve siyasi etkenlerin rol oynayabildiği bir kamu kurumundan toplanmış olması, çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Bu kısıtın özellikle lider-üye etkileşimi ve duygusal bağlılık üzerinde farklı etkiler yaratmış olabileceği söylenebilir. Ayrıca, ilgili yazında yapılan bilimsel araştırmaların sadece bir organizasyon bağlamında yapılması, araştırmanın genellenebilme niteliğini zayıflatmaktadır. Araştırma evreni ve buna bağlı olarak yapılan örneklem seçimi daha çok sayıda organizasyonu ve buna bağlı olarak çalışanı kapsamı beklenmektedir. Bu bağlamda ancak sağlıklı bir genelleme yapılabilir. Bununla birlikte sonuçların, bahsedilen etkiler ışığında değerlendirildiğinde ilgili organizasyonlar açısından değerli olduğu düşünülmekte, genellenemeyeceği ise özellikle vurgulanmaktadır. İleride konuyla ilgili yapılacak olan diğer bilimsel araştırmalar için daha farklı örneklemelerden elde edilecek verilerin, genellenebilme açısından uygun olacağı ön görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2019). Örgüt temelli öz saygının iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(3), 735-748.
- Akçakanat, T. ve Dinç, M. (2018). Örgütsel özdeşleşmenin örgüt temelli öz saygı ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide aracılık rolü. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Isparta.
- Akgemci, T., Abdul-Kareem, A. ve Kızıloğlu, E. (2020). Örgüt ikliminin örgüt temelli öz saygı ve öznel iyi oluş üzerindeki etkisi: Kobi'ler üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 65-78.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, Emek Ofset Ltd. Şti.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Atsan, N. (2017). Karar vermede çatışma kuramı ve öz saygı ilişkisine yönelik kültürel bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 63-73.
- Avunduk, Z. B. ve Yıldız, B. (2016). İstismarcı yönetim algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt temelli öz saygının moderator etkisi. 15. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, İstanbul.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne and M. F. Steger (Eds.), *Purpose And Meaning in the Workplace*, Washington, DC, American Psychological Association, 81-104.
- Bizzi, L. (2016). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations*, 1-25.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Bon, A. T. ve Shire, A. M. (2019). The impacts of second order construct of personal resources on employees' job performance and the mediating role of affective commitment: SEM analysis approach. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Pilsen, Czech Republic*, July 23-26.
- Brockner, J. (1983). Low self-esteem and behavioral plasticity: Some implications. *Review of Personality and Social Psychology*, 4, 237-271.
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y. ve Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366-385.
- Cenkci, T. ve Ötken, A. B. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 404-412.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Çetin, A. ve Şentürk, M. (2016). Bilgi paylaşma davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi bağlamında incelenmesi: Dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 241-256.
- Dansereau, Jr., F., Cashman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.

- Dansereau, Jr., F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Deluga, R. J. ve Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader—member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 239-252.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19 (4), 237-247.
- Diamantopoulos, A. ve Siguaw, J. A. (2007). *Introducing LISREL. A Guide For The Uninitiated*, London, Sage publication.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G. ve Steiger-Mueller, M. (2010). Leader—member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-31.
- Erden, N. S. (2011). *Mediating effects of organization based self esteem on the relationship between organizational justice and organizational commitment*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ferris, D. L., Brown, D. J. ve Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286.
- Gardner, D. G. ve Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group & Organization Management*, 23(1), 48–70.
- Gardner, D. G., Dyne, L. ve Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307–322.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and Relationships: Soundings in Social Constructionism*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Ghosh, S. K. (2016). Linking perceived organizational support to organizational identification: Role of organization based self-esteem. *Contemporary Management Research*, 12(2), 225-243.
- Göksel, A. ve Aydın, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Graen, G. ve Cashman, J. F. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. J. Hunt ve L. Larson (Eds.), *Leadership*, Kent Oh, Kent State University Press, 143-165.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Haggard, D. L. ve Park, H. M. (2018). Perceived supervisor remorse, abusive supervision, and LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1252-1267.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*, Lincolnwood, Scientific Software International Inc.
- Kanning, U. P. ve Hill, A. (2012). Organization-based self-esteem scale – adaptation in an international context. *Journal of Business and Media Psychology*, 3(1), 13-21.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe’ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.



- Kim, M. ve Beehr, T. A. (2017). The roles of environmental and personal resources in promoting employees' job crafting behaviors. <https://www.researchgate.net/publication/325069505>.
- Kim, M. ve Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398.
- Kim, T.-Y., Liu, Z. ve Diefendorff, J. M. (2014). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216–231.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3. baskı), New York, NY, Guilford.
- Korman, A. K. (1970), Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1), 31-41.
- Leal, S., Rego, A. ve Coelho, A. (2012). Perceived companies' ethical responsibilities predicting organizational citizenship behaviors: The mediating role of psychological capital and affective commitment. *Research on Ethics and Social Responsibility*, 65-79.
- Lee, J. (2003). An analysis of the antecedents of organization-based self-esteem in two Korean banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1046-1066.
- Li, J. (2015). The mediating roles of job crafting and thriving in the LMX-employee outcomes relationship. *Japanese Journal of Administrative Science*, 28(1), 39-51.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Loi, R. C. H., Jie Xu, Chow, C. W. C. ve Chan, W. W. H. (2017). Can customers help employee work-to-family enrichment? The role of job crafting and OBSE (WITHDRAWN). *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2017(1), 1.
- Loi, R., Xu, A. J., Chow, C. W. ve Chan, W. W. (2019). Linking customer participation to service employees' work-to-family enrichment: The role of job crafting and OBSE. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(2), 381-404.
- Long, C., Li, Z. ve Ning, Z. (2015). Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: The effects of leader-member exchange and organisation-based self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 83, 24-30.
- Lu, X. ve Sun, J. M. J. (2017). Multiple pathways linking leader-member exchange to work effort. *Journal of Managerial Psychology*. 32(4), 270-283.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36.
- Merritt, S. M. (2012). The two-factor solution to Allen and Meyer's (1990) affective commitment scale: Effects of negatively worded items. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 421-436.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*, London, Sage Publications Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

- Qi, J., Zhang, K., Fu, X., Zhao, X. ve Wang, L. (2019). The effects of leader–member exchange, internal social capital, and thriving on job crafting. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(6), 1-10.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pierce, J. L. ve Gardner, D. G. (2009). Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 392-409.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. ve Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- Rego, P., Lopes, M. P. ve Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. ve Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-87.
- Schaufeli, W. B. ve Taris, T. W. (2014). *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications For Improving Work and Health*. In Bridging occupational, organizational and public health, Dordrecht, Springer, 43-68.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H., (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research - Online*, 8(2): 23-74.
- Schumacker, E. R. ve Lomax, G. R. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. ve Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader–member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.
- Slemp, G. R. ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Sobacı, F. (2017). İş Becerikliliği. S. Polatçı ve K. Özyer, (Eds.), 21. *Yüzyılda Örgütsel Davranış*, İstanbul, Beta, 153-178.
- Swift, M. L. ve Virick, M. (2013). Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. *Group & Organization Management*, 38(6), 717-742.
- Şimşek, O. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara, Ekinoks Yayınevi.
- Tekin, E., Özdemir, B. ve Özdemir, N. (2018). Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Innovation and Global Issues Congress III*, April 26-29 2018, Patara.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. ve Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Tresi, D. G. ve Mihelič, K. K. (2018). The roles of self-efficacy and leader–member exchange in the relationship between job crafting and work–self facilitation. *Personnel Review*, 47(7), 1362-1384.
- Uçar, D. ve Ötken, A. B. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 85-105.

- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Van Dam, K., Nikolova, I. ve Van Ruysseveldt, J. (2013). The importance of LMX and situational goal orientation as predictors of job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 66-84.
- Wang, H. J., Demerouti, E., Blanc, P. L. ve Lu, C. Q. (2018). Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569-590.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 401410.
- Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Sparrowe, R. T. (1994). Developing leader-member exchanges: The influence of gender and ingratiation. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-714.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. ve Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *In Advances in Positive Organizational Psychology*, 281-302.
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J. ve Huo, R. (2017). How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(11), 1815-1827.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 77-90.
- Yılmaz, V., Çatalbaş, K. G. ve Çelik, H. E. (2008). Yapısal Eşitlik Modellemesi ile algılara değer, memnuniyet ve sadakat arasındaki ilişkinin araştırılması: Kredi kartı üzerine bir uygulama. *Bankacılık Dergisi*, 19(64), 27-38.
- Yılmaz, V., Çelik, H. E. ve Yağız, C. (2009). Çevresel duyarlılık ve çevresel davranışın ekolojik ürün satın alma davranışına etkilerinin yapısal eşitlik modeliyle araştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-14.
- Yüner, B. (2018). Örgüt temelli öz saygı ile duygusal örgütsel bağlılığa ilişkin öğretmen görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 19(4), 777-799.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik* (3. Baskı), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27-40.