

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ ÇALIŞAN ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜT İKLİMİ VE ÇALIŞAN
PROAKTİF DAVRANIŞININ ROLÜ

NESLİHAN LATİFOĞLU

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

ARALIK 2023

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİ ÇALIŞAN ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜT İKLİMİ VE
ÇALIŞAN PROAKTİF DAVRANIŞININ ROLÜ**

NESLİHAN LATİFOĞLU

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

ARALIK 2023

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**EFFECT OF MANAGER-EMPLOYEE INTERACTION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE: THE ROLE OF
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE
PROACTIVE BEHAVIOR**

NESLIHAN LATIFOGLU

**A THESIS OF DOCTORATE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

ADVISOR: SALIH ZEKI IMAMOGLU

DECEMBER 2023

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27/11/2023 tarih ve 2023/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 07/12/2023 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Neslihan LATİFOĞLU'nun tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE

: Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL

ÜYE

: Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR



*Aramızdan çok erken ayrılan
sevgili abim
Recep Latifoğlu'na*

ÖZET

Çalışan performansını neyin artırabileceği sorusunun cevabına yönelik arayışlar sürerken daha önce yapılan araştırmalar, yüksek çalışan performansının hem örgütler hem de çalışanlar için çok önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Rekabet gücünün en önemli unsurlarından biri olan çalışan performansının artırılmasına duyulan ihtiyaç da güncelliğini korumaktadır. Mevcut araştırmalar Lider Üye Etkileşimi (LMX) ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış fakat çalışan proaktif davranışının bu ilişkideki rolü daha önce incelenmemiştir.

Bu çalışma; yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin altında yatan mekanizmaları ve düzenleyici süreçleri araştırmayı amaçlamıştır. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory) ve Öz Kararlılık Teorisini (Self Determination Theory) göz önünde bulundurarak çalışan proaktif davranışının yönetici çalışan etkileşimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu savunulmaktadır. Ayrıca yenilikçi iklimin bu dolaylı etkiyi düzenleyeceği öngörülmektedir. Veriler, kolayda örneklem metodu kullanılarak Gebze ve İstanbul'da bulunan çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlarda çalışan 266 kişiden anket yoluyla toplanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modeli ve PROCESS makrosu kullanılarak test edilmiştir. Bulgular, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı ile pozitif şekilde ilişkili olduğunu ve çalışan proaktif davranışının bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Ayrıca yenilikçi iklim de yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışları arasındaki pozitif ilişkiyi düzenlemektedir. Ulaşılan sonuçlar, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan proaktif davranışları aracılığı ile çalışan performansını nasıl artırdığına ve yenilikçi iklimin yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışları arasındaki ilişkiyi ne zaman artırdığına dair daha derin bir anlayış sağlamaktadır. Bunlarla beraber bu çalışma, yönetici çalışan etkileşimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide çalışan proaktif davranışının aracı etkisini inceleyen ilk çalışma olduğu için bu bağlamda gerçekleştirilen mevcut araştırmaları genişletmiştir. Araştırmanın katkıları, teorik ve pratik çıkarımları ile sınırlılıkları tartışılarak gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Çalışan Etkileşimi, Çalışan Performansı, Çalışan Proaktif Davranışı, Yenilikçi İklim

ABSTRACT

While the search for answers to the question of what can increase employee performance continues, previous research shows that high employee performance has very important consequences for both organisations and employees. The need for increasing employee performance, which is one of the most important elements of competitiveness, remains current. Existing research has investigated the relationship between leader member interaction (LMX) and employee performance, but the role of employee proactive behaviour in this relationship has not been examined before.

This study aims to investigate the mechanisms and regulatory processes underlying the relationship between manager-employee interaction and employee performance. Considering social exchange theory and self-determination theory, it is argued that employee proactive behaviour has a mediating effect on the relationship between manager-employee interaction and employee performance. It is also predicted that innovative climate will regulate this indirect effect. Data were collected from 266 employees working in organisations operating in various sectors in Gebze ve Istanbul by using convenience sampling method.

The hypotheses of the research were tested using the structural equation model ve the PROCESS macro. The results show that manager-employee interaction is positively related to employee performance and that employee proactive behavior mediates this relationship. In addition, the innovative climate regulates the positive relationship between manager-employee interaction and employee proactive behavior. The obtained results give a deeper understveing of how manager-employee interaction increases employee performance through employee proactive behavior and when innovative climate increases the relationship between manager employee interaction and employee proactive behavior. Furthermore, this study expves the existing research in this context as it is the first study to examine the mediating effect of employee proactive behavior on the relationship between manager employee interaction and employee performance. The contributions, theoretical ve practical implications and limitations of the research were discussed and directions for future research were proposed.

Keywords: Manager-Employee Interaction, Employee Performance, Employee Proactive Behavior, Innovative Climate

TEŞEKKÜR

Bu dönüştürücü yolculuk boyunca beni destekleyen ve yönlendiren, ortaya çıkan birçok öngörülemeyen engele rağmen doktoramı başarıyla tamamlamamı sağlayan istisnai kişilere en derin şükranlarımı sunmak istiyorum.

Her şeyden önce; sürekli desteği, rehberliği ve teşviki ile bu zorlu süreci kolaylaştırdığı için saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na teşekkür etmek istiyorum. Araştırma önerimi hazırlamamın ilk aşamasından tezimin son sunumuna kadar kendisinin varlığı ve bilgeliği akademik yolculuğumu şekillendirmede ve bu zorlu süreci başarıyla tamamlamamda etkili oldu. Danışman hocamın yanında doktora eğitimim boyunca ihtiyacım olan her durumda eşsiz bilgisiyle yol gösteren ve en kritik noktalarda yaptığı yönlendirmelerle çalışmama önemli katkılar sunan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Hüseyin İnce'ye teşekkürü borç bilirim. Ayrıca tez izleme komitemde bulunan ve hem ders dönemimde hem de tez dönemimde bilgisi ve eşsiz bakış açısıyla bizleri aydınlatan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Oya Erdil'e teşekkürlerimi sunuyorum. Hepsine derinden minnettarım.

Ayrıca; akademik gelişimime yaptıkları ölçülemez katkılar için bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaşan İşletme fakültesinin değerli hocalarına teker teker teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, beni maddi manevi destekleyen, motive eden ve dualarını hiçbir zaman esirgemeyen sevgili anneme ve sevgili babama, her koşulda beni destekleyen ve yanımda olan başta sevgili ablam Mukime LATİF olmak üzere değerli aileme ve arkadaşlarıma en derin şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii

1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	4
2.1. Yönetici Çalışan Etkileşimi	4
2.1.1. Yönetici Çalışan Etkileşimi Kavramı	4
2.1.2. Yönetici Çalışan Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi	5
2.1.3. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri	13
2.1.3.1. Rol Teorisi	13
2.1.3.2. Sosyal Değişim Teorisi	14
2.1.4. Lider Üye Etkileşiminin Öncülleri	15
2.1.5. Lider Üye Etkileşiminin Sonuçları	17
2.2. Çalışan Performansı	19
2.2.1. Çalışan Performansı Kavramı	19
2.2.2. Çalışan Performansının Öncülleri	24
2.2.3. Çalışan Performansının Sonuçları	27
2.3. Örgüt İklimi	27
2.3.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Türleri	28
2.3.2. Yenilikçi iklim	32
2.3.2.1. Yenilikçi İklim Kavramı	32
2.3.2.2. Yenilikçi İklimin Öncülleri	34
2.3.2.3. Yenilikçi İklimin Sonuçları	36
2.4. Çalışan Proaktif Davranışı	38
2.4.1. Çalışan Proaktif Davranışı Kavramı	38
2.4.2. Çalışan Proaktif Davranışının Tarihsel Gelişimi	40
2.4.3. Çalışan Proaktif Davranışının Öncülleri	47
2.4.4. Çalışan Proaktif Davranışının Sonuçları	51
3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME	55
3.1. Teorik Altyapı	55
3.2. Yönetici Çalışan Etkileşimi ve Çalışan Performansı İlişkisi	58
3.3. Yönetici Çalışan Etkileşimi ve Çalışan Proaktif Davranışı İlişkisi	60
3.4. Çalışan Proaktif Davranışı ve Çalışan Performansı İlişkisi	62
3.5. Çalışan Proaktif Davranışının Ara Değişken Etkisi	63
3.6. Yenilikçi İklimin Düzenleyici Etkisi	65

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	68
4.1. Ölçüm	68
4.2. Örneklem	69
4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	71
4.4. Hipotez Testleri	76
5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER	80
5.1. Tartışma	80
5.2. Teorik ve Pratik Çıkarımlar	83
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	86
6. SONUÇ	88
KAYNAKLAR	89
ÖZGEÇMİŞ	117
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	118
EKLER	119



SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CI	: Confidence Interval (Güven Aralığı)
CFA	: Confirmatory Factor Analysis (Doğrulamalı Faktör Analizi)
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
ÇP	: Çalışan Performansı
EPB	: Employee Proactive Behavior (Çalışan Proaktif Davranışı)
IFI	: Incremental Fit Index (Artmalı Uyum İndeksi)
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
LMX	: Leader Member Exchange (Lider Üye Etkileşimi)
LMX-A	: Leader Member Exchange-Alliance (Lider Üye Etkileşimi-İttifak)
OCB	: Organizational Citizenship Behavior (Örgütsel vatandaşlık Davranışı)
RMSEA	: Root Mean Square Error Aproximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karakökü)
SDT	: Self Determination Theory (Öz Kararlılık Teorisi)
SEM	: Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modellemesi)
SH	: Standart Hata
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)
TLI	: Tucker Lewis Fit Index (Tucker Lewis Uyum İndeksi)
VDL	: Vertical Dyad Linkage (Dikey İkili Bağlantı)
YÇE	: Yönetici Çalışan Etkileşimi
Yİ	: Yenilikçi İklim

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: LMX'in gelişim süreci modeli.	9
Şekil 2.2: LMX-A Modeli: Kişi ve ekip performansını geliştirmek için ittifak.	12
Şekil 2.3: Bireysel iş performansının boyut ve göstergeleri.	23
Şekil 2.4: Proaktif davranışların öncülleri ve sonuçlarının bütünleştirici bir modeli.	52
Şekil 3.1: Beş motivasyon türünün şematik ilişkisi.	57
Şekil 3.2: Araştırma modeli.	67
Şekil 4.1: Yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin moderatör etkisi.	78
Şekil 4.2: Moderatörlü aracı model sonuçları.	79

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1: Katılımcıların demografik özellikleri.	70
Tablo 4.2: Açıklayıcı faktör analizi sonuçları.	71
Tablo 4.3: Doğrulayıcı faktör analizi.	73
Tablo 4.4: Korelasyon katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler.	75
Tablo 4.5: Hipotezlerin sonuçları.	76
Tablo 4.6: Moderatör ve moderatörlü ara değişken etki analizi sonuçları.	77
Tablo 4.7: Yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkide moderatör olarak yenilikçi iklim.	78

1. GİRİŞ

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörde söz sahibi olmalarının büyük oranda çalışan performansına bağlı olduğu hem iş çevresi hem de akademik çevre tarafından kabul edilmektedir. Bu çevrelerin rekabet avantajı olarak gördüğü çalışanlardan maksimum verimi elde etmek için onların tutum ve davranışlarını neyin tetiklediğini belirlemek örgütsel araştırmacıların temel hedeflerinden biri haline gelmiştir (Varshney, 2022). Bu itibarla, çalışan performansının örgütsel davranış literatüründe çeşitli bağlamlarda en çok araştırılan sonuç değişkenlerinden biri olduğu söylenebilir (Fogaça vd., 2018; Atatsi vd., 2019). Öte yandan farklı coğrafyalarda yapılan araştırmalarda, performansı etkileyen değişkenler arasında ise Lider Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange/LMX) başı çekmektedir (Dunegan vd., 2002; Rosen vd., 2011; Sue-Chan vd., 2011; Martin vd., 2016; Tekin, 2018; Biçer, 2021; Gabel-Shemueli ve Riva Zaferson, 2021; Sa'adah ve Rijanti, 2022). Örgüt ortamında fiziki kaynaklar üst düzeyde olsa da çalışanlar çoğu zaman gerçek potansiyellerinin farkında olmadan çalışmalarını sürdürmekte ve yüksek performans gösterememektedir (Walumbwa vd., 2008). Bu nedenle örgüt yöneticileri çalışanlarla aralarındaki ilişkinin kalitesini artırarak oluşan saygı, güven ve sadakat ile çalışanların performansını artırmaya çalışırlar. Tersisi durumda ise çalışanlar yöneticiden daha az kaynak sağlayarak iş sözleşmesinde belirtilen şekilde davranışlarını sürdürmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Moss vd., 2009; Hassan ve Hatmaker, 2015). Çalışanların değerli kaynaklara erişimini sağlayan yönetici ve çalışan arasındaki yüksek kalitede gerçekleşen etkileşim çalışanların performansını artırarak onları motive eder. Başka bir deyişle, çalışanların yöneticiden gelen desteği ve fırsatı hissetmesi daha iyi performans göstermelerini sağladığı için liderlik literatüründe LMX'in önemi artmıştır (Wayne vd., 1997).

Liderlik, çalışan performansının en çok araştırılan öncülleri arasında bulunmaktadır. Farklı liderlik tarzları ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye dair çok sayıda deneysel çalışma bulunmasına rağmen LMX'in çalışan performansını teşvik edebileceği mekanizmaları açıklamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir (Walumbwa vd., 2011; Wang ve Guan, 2018; Buil vd., 2019; Pangarso vd., 2022). LMX'in temelinde beklenti olduğu söylenebilir. Örgüt ortamında hem yönetici hem de çalışanlar birbirlerine karşı birtakım beklenti içine girerler ve bu

beklentilerin karşılanma düzeyi aradaki etkileşimi şekillendirir. Örneğin bir çalışana yönelik beklentisi yüksek olan yöneticiler o çalışana gerekli destek ve kaynağı sunabilirler (Liden vd., 1993). Çalışanın da yöneticisinden gelen ve iş sözleşmesini aşan bu beklentilere karşılık vermesi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ile açıklanmaktadır. Bu karşılıklılık sonucunda sosyal değişim meydana gelir. LMX bağlamında gelişen bu sosyal değişimin performansla sonuçlandığı birçok araştırmada bulgulanmıştır (Wang vd., 2008; Loi vd., 2011; Casimir vd., 2014; Chen ve Wei, 2020; Demirbağ ve Küçük, 2021). Öte yandan insan davranışlarının temelinde özerklik, yeterlilik ve ilişki olmak üzere üç psikolojik ihtiyacın olduğunu ileri süren öz kararlılık teorisine göre de çalışanlar ihtiyaçlarını tatmin edebilecek hedeflere ulaşma yönünde davranış sergileyecektir. Başarılı oldukları ölçüde de sağlıklı bir psikolojiye sahip olacaklardır (Deci ve Ryan, 2000). Çalışanları nispeten pasif olarak konumlandıran geleneksel çalışma motivasyonu teorilerinin aksine Çalışan Proaktif Davranışı (Employee Proactive Behavior/EPB), çalışanların planlı olarak bulundukları ortamı etkileme, değiştirme ve yeni yollar bulmayı hedefleme şeklinde aktif davranış sergileme olarak kavramsallaştırılmıştır (Grant ve Ashford, 2008). Proaktif çalışanların yöneticisi ve iş arkadaşlarıyla daha fazla bilgi alışverişinde bulunması güven seviyelerini ve yaratıcılıklarını artırmaktadır (Gong vd., 2012). Yüksek kalitede Yönetici Çalışan Etkileşimi (YÇE) ile ilişki ve özerklik ihtiyacını karşılayan çalışanların proaktif çalışma davranışıyla da yeterlilik ihtiyacını karşılayarak örgüt yararına performans sergilemesi beklenmektedir. Daha önce literatürde bu bağlamda gerçekleştirilen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu itibarla yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansını güçlendirdiği mekanizmaları açıklamak için çalışan proaktif davranışının rolünü incelemek yararlı olabilir.

Hedeflenen vizyona ulaşmak için çalışanların bireysel nitelikleri yanında fikirlerini destekleyici bir atmosfer de bulunmalıdır. Nitelikli çalışanları işe almak kadar onlara yenilikçi davranışları destekleyen çalışma ortamı da sağlamak gerektiğini ifade eden Paolillo ve Brown (1979), bir örgütte var olan yenilikçi iklimin en az çalışanların nitelikleri kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Çalışanların bireysel beceri ve motivasyonları örgütte yaratıcı davranış sergilemelerinde çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Bunun için örgütün inovasyon yönetim becerilerine, örgüt düzeyinde yenilik yapma motivasyonuna ve kapsamlı kaynaklara sahip olması gerekmektedir (Amabile ve Gryskiewicz, 1989). Bir örgütte çalışanların fikirlerine önem verildiğini,

ürün geliştirmede katkılarının olabileceğini ve yenilikçi iklimin olduğunu hissetmelerinin hedeflere ulaşma ve problemler karşısında yeni yollar deneme açısından gerekli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların özerklik, yeterlilik ve ilişki ihtiyaçlarını karşılayarak çalışma motivasyonunu artıracaktır (Deci ve Ryan, 2000). Bununla birlikte yenilikçiliğin desteklendiğı bir ortamda yönetici ile etkileşimi yüksek olan çalışanlar proaktif çalışma davranışı sergilemekte tereddüt etmeyerek mevcut şartlara göre işe en uygun aksiyonu alma eğilimi göstereceklerdir. Bununla birlikte; yenilikçi iklimin, yönetici çalışan etkileşimi ile çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkiyi ve çalışan proaktif davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğı belirsizdir. Bu nedenle, yenilikçi iklimin bu ilişkiler üzerindeki güçlendirici etkisi, ampirik kanıtlarla ortaya konulması gereken bir konudur.

Öte yandan, literatürde EPB ve çalışan performansı arasındaki doğrudan ilişki hakkında ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Fakat, EPB'nin YÇE ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirebileceğı mekanizmanın ampirik olarak araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Berdicchia, 2015). Zira örgüt ortamında bir yönetici çalışanın davranışlarını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilir. Eğer çalışanlara destekleyici şekilde davranırsa onların proaktif davranış sergileme yönünde motive olmalarını sağlayabilir (Wu ve Parker, 2017). Bu nedenle; çalışan proaktif davranışını teşvik eden bir yönetici, çalışanlarla yüksek düzeyde etkileşim kurarak daha fazla çalışan performansı seviyesini sağlayabilir.

Bu çalışmanın katkısı üç yönlüdür. İlk olarak bu araştırma, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini sosyal değişim teorisi ve öz kararlılık teorisine dayalı olarak araştırmaktadır. Bu çalışma, YÇE'nin EPB ve çalışan performansı ile doğrudan ilişkisini test etmeyi amaçlamaktadır. İkinci olarak, YÇE ve çalışan performansı arasındaki ilişkide EPB'nin ara değişken etkisi incelenmektedir. YÇE'nin çalışan performansını güçlendirdiğı mekanizmaları açıklamak için EPB'nin rolünün incelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Son olarak, YÇE ve EPB arasındaki ilişkinin yanı sıra EPB ve çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Yönetici Çalışan Etkileşimi

Yönetici çalışan etkileşimi; bir yönetici ve çalışan arasındaki saygı, güven ve karşılıklı sorumluluğa dayalı bir ilişkiye odaklanmaktadır. Yüksek düzeyde bir YÇE olduğunda, yönetici çalışanları benimser ve uygun olduğunda onlara gereken destek, kaynak ve ödülleri sağlar. Düşük düzeyde YÇE olduğunda ise, yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşim iş sözleşmesi kapsamında devam etmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

2.1.1. Yönetici Çalışan Etkileşimi Kavramı

Yönetici çalışan etkileşimi; çalışanın kendini yöneticisine yakın hissetme ve yöneticisiyle kaliteli bir etkileşime sahip olma derecesidir (Gómez ve Rosen, 2001). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bu etkileşimin derecesi; yöneticilerin yetki devri, bilgi paylaşımı, ödüllendirme, kişisel destek gibi faktörler üzerindeki gücü (Yukl, 2013) ve çalışanların yöneticisi tarafından kendisine ayrıcalıklı davranıldığını hissetme düzeyine göre değişmektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki tutum (sadakat, destek ve güven) ve davranışlar (etki, yetkilendirme, özerklik ve yenilikçilik) değişim kalitesini belirlemektedir (Graen ve Scandura, 1987). Bu çalışmada YÇE; Lider Üye Etkileşimi Teorisi'ne dayanılarak çalışanın yöneticisi nezdindeki konumuna göre kendini ayrıcalıklı veya sıradan hissetmesi şeklinde tanımlanmıştır (Schriesheim vd., 1999). LMX teorisi; liderin sorumluluğundaki çalışanlarla farklı düzeylerde etkileşimde bulunduğunu öne sürmektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki bu etkileşim aşağı yönlü etki ve rol tanımına dayalı ilişki gibi düşük LMX ile karşılıklı güven, saygı, beğenme ve etki gibi yüksek LMX arasında değişmektedir (Liden vd., 1993). LMX teorisi, diğer liderlik yaklaşımlarında liderlik tarzını belirlemek için benimsenen çalışanların ortalama algısını alma uygulamasını kabul etmemekte ve her lider ile çalışanın farklı ikili ilişkilerinin olduğu ilkesine dayanmaktadır (Anand vd., 2011).

Bu çalışma bağlamında yönetici ve lider kavramı birbirinin yerine kullanılmış ve yönetici kavramına odaklanılmıştır. Liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklara ilişkin tartışmalar ise devam etmektedir. Liderlik binlerce yıldır tartışılan bir konu iken (Bass ve Stogdill, 1990) yöneticilik, büyük organizasyonların varlığıyla

meydana gelen karmaşık yapıyı düzenlemek amacıyla daha yakın geçmişte ortaya çıkan bir kavramdır. Temelde yönetici örgütteki karmaşık işlerle ilgilenirken lider örgütün değişimiyle ilgilenir (Chow, 2020). Kotter (2008)'e göre bir yönetici kısa vadeli hedeflere ulaşmak için planlama ve bütçeleme, planların uygulanması için gerekli kadrolamayı gerçekleştirme ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını kontrol etme gibi süreçleri yönetmekle ve düzeni sağlamakla görevli iken bir lider geleceğe dönük vizyon belirleyerek buna uygun değişiklikleri gerçekleştirmek için strateji geliştirme, bu vizyona ulaşmak için takipçileri yönlendirme ve motive etmekle görevlidir (Kotter, 2008). Zaleznik (1981), yönetici ve liderlerin kişisel geçmişi, düşünce yapısı, motivasyon ve davranışlarının farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Buna göre; yöneticiler, hedefleri belirlemede liderlere göre daha pasif ve ihtiyatlı bir tutum sergilerken iş bağlamında strateji oluşturmak ve kararlar almak için çalışanları yönlendirirler ve problemleri çözmeye çalışarak hayatta kalma içgüdüleriyle hareket ederler. Liderler ise uzun süredir devam eden problemlere yeni yaklaşımlar getirerek riskli ve tehlikeli durumlara girme noktasında daha cesurdurlar (Zaleznik, 1981). Yönetici ve lideri somut bir şekilde birbirinden ayırmak için yetkinin kaynağına bakmak gerektiği ifade edilmektedir. Buna göre yöneticinin yetkisi örgütte işgal ettiği resmi makam ile ölçülürken liderin yetkisi takipçilerin örgüt vizyonu ve hedeflerine katılımı ile belirlenmektedir. Eğer bir yöneticinin aldığı kararlara çalışanlar bağlılık gösteriyorsa bu durumda yöneticinin lider olarak kabul gördüğü söylenebilir (Plachy ve Smunt, 2022). Dahası bir kişi liderlik yapmadan yönetici olabileceği gibi yönetici olmadan da liderlik yapabilir veya hem yönetici hem de lider olabilir. Yukarıda aktarılan lider ve yönetici arasındaki belirgin farklara rağmen Yukl (1989)'un; örgütün amaç ve stratejilerini yönlendiren, hedeflere ulaşmak için grubun uyumunu ve bağlılığını, nihayetinde de örgüt kültürünü etkileyen kişi olarak tanımladığı yönetsel liderlik tanımı daha makul bir yaklaşım olarak görülmektedir (Yukl, 1989).

2.1.2. Yönetici Çalışan Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi

Yönetici çalışan etkileşimi tarihinin İnsan İlişkileri ekolü ile 1920-1930'lu yıllara uzandığı söylenebilir. Bu ekolün önemli isimlerinden Elton Mayo'nun deney sonuçlarına göre maddi faktörler üretkenliği artırmanın ana kaynağı değildir. Yönetici, çalışanlara belirli oranda özerklik ve rutin işleri kontrol etme yeteneği vermelidir (Bendix ve Fisher, 1949). Charles Barnard ise gayri resmi ilişkilerin örgüt hedeflerine

ulaşmada yöneticiler için kullanılması gereken önemli bir faktör olduğunu ileri sürmüştür (Barnard, 1968). Akabinde kurulan İnsan Kaynakları Okulu'nun önemli temsilcileri Abraham Maslow ve Douglas McGregor'dur. Bu ekolün temeli çalışanların potansiyelini ortaya çıkaracak koşulları oluşturmaktır (Maslow, 1958; Fisher, 2009). Bu teorilerin örgütteki etkileşimlerin insani yönüne dikkat çekmesi, çalışanların potansiyelinin açığa çıkarılması ve sorumluluk almaya yatkın oldukları fikrini ileri sürmesi ile yönetici çalışan etkileşimine temel oluşturduğu söylenebilir.

Yöneticiler, sorumluluğu altındaki çalışanların ve diğer unsurların örgütsel hedefleri gerçekleştirmesini sağladığı ölçüde liderlik becerilerine sahip olarak değerlendirilmektedir (Korkut, 2019). Günümüz iş dünyasında başarılı yönetici, çalışanları zorlayarak iş yaptıran değil onlara ilham vererek motive eden kişidir. Bunun yolu da çalışanlarla kaliteli iletişim kurmak ve katılımcı yönetimi teşvik etmekten geçmektedir (Spinks ve Wells, 1995). Literatür incelendiğinde liderliğe ilişkin çok sayıda yaklaşım geliştirildiği görülmektedir. Bunlar; liderin altındaki çalışanlardan daha üstün özelliklere sahip olduğunu ileri süren özellikler yaklaşımı (Fleenor, 2006), etkili liderlerin iş yapma tarzlarını açıklayan davranışsal liderlik yaklaşımı (Northouse, 2010), tüm koşullarda geçerli tek bir evrensel liderlik tarzı olamayacağını ve durumlar değiştikçe lider etkinliğinin de değişeceğini savunan durumsal liderlik yaklaşımı (Thompson ve Vecchio, 2009; Yukl, 2013) ve modern liderlik yaklaşımları şeklinde dir. Michigan niversitesi çalışmalarında liderlerin davranışları görev odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. Yine; durumsal liderlik teorilerinden Fiedler'in olasılık (contingency) teorisine göre, liderler ya görev odaklı ya da ilişki odaklı davranmaktadır ve en iyi liderlik tarzından ziyade duruma en uygun etkili liderlik tarzı önemlidir. Liderin etkin olup olmamasının  durumsal değişkene bağlı olduğunu ileri süren Fiedler bunları; çalışanın lidere güven ve sayėı duyduğu lider-ye ilişkisi, görevin tamamlanma seviyesi ve liderin g konumu şeklinde açıklamıştır (Henkel ve Bourdeau, 2018). Görev odaklı liderlik; planlama, programlama, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için çalışanları örgütleme ve yöneticinin işle ilgili teknik destekte bulunmasını ifade etmektedir. İlişki odaklı liderlik ise; yöneticilerin çalışanlara karşı daha destekleyici ve yardımsever olmasını, güven, dayanışma ve arkadaşlığa dayalı ikili ilişkileri ifade etmektedir (Yukl, 2013).

Dolayısıyla bir yöneticinin hangi tür davranışının çalışanlar üzerinde daha etkili olduğuna yönelik net bir bulgu olmadığı için bu bağlamda yapılan araştırmalar devam

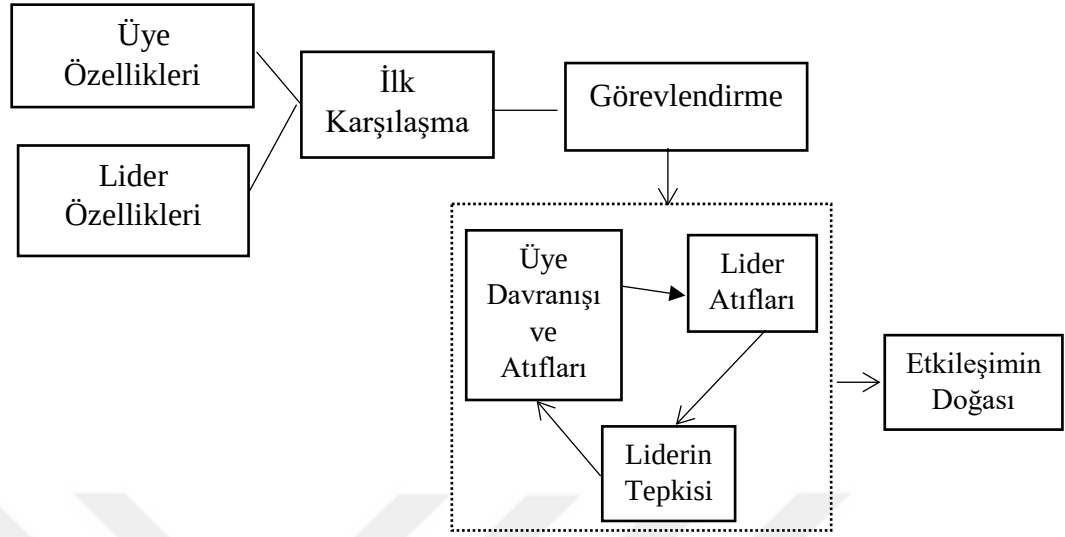
etmektedir. Çalışanların önerilerini dikkate alan, onları destekleyen, onlara iyilik yaparak eşit şekilde davranan ilişki odaklı liderler en az çalışanlara çeşitli görevler veren, onları denetleyen ve performans kapasitelerini zorlayan görev odaklı liderler kadar önemlidir (Akkoç vd., 2013). Bir yöneticinin bütünüyle ilişki odaklı veya görev odaklı olması söz konusu değildir. Her iki davranış tarzından da belirli ölçüde taşıdığı söylenebilir. Görev odaklı bir yönetici için üretim planlarını gerçekleştirmesinin son derece önemli olması bu planların ilişki odaklı yöneticiler için önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimi inceleyen ve ilişki kalitesine önem veren lider üye etkileşimi teorisi hem davranışsal hem de durumsal liderlik yaklaşımları içinde konumlanabilmektedir (Bülbül ve Tunç, 2017).

Lider üye etkileşimi teorisi; lider ve takipçilerinin her biri ile arasındaki ikili ilişkiye odaklandığı ve bu ilişkilerin her birinin farklı olduğunu ileri sürdüğü için ilk tanıtıldığında çığır açıcı olarak değerlendirilmiştir (Dulebohn vd., 2012). LMX teorisinin temeli Dansereau Jr ve arkadaşlarının 1975 yılında geliştirdiği Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage/VDL) teorisine uzanmaktadır. Liderliğe dikey ikili içinde gelişen bir değişim ilişkisi olarak yaklaşan VDL teorisine göre; liderin çalışana rolünü müzakere etmesi için verdiği serbestlik derecesi tarafların sonraki davranışlarını etkilemektedir. Kendinden önceki liderlik modellerini eleştiren araştırmacılar aynı lidere sahip üyelerin algılarının ve tepkilerinin aynı olamayacağını ve bir liderin üyelerinin her birine aynı şekilde davranamayacağını ifade ederek bir üst ve üye arasındaki ikili ilişkiye odaklanan alternatif bir liderlik yaklaşımı önermişlerdir (Dansereau Jr vd., 1975). Bu modelin ana fikri liderin çalışanlar arasında kendine yakınlığına bağlı olarak iç ve dış gruplar oluşturmasıydı, fakat Dansereau (1995) bir çalışmada grup içinin oluşabilmesi için gruptaki üyelerin her birinin aynı lidere bağlı olması gerekliliğinin gerçekçi olmadığı noktasında öz eleştiride bulunmuştur. Çünkü grup üyelerinin hepsinin üstü ile bağlantı kurmayabileceğini ifade etmiş ve grup içi grup dışı yaklaşımını bırakarak bireyselleştirilmiş liderlik yaklaşımına (liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiye odaklanan) yoğunlaşmıştır (Dansereau, 1995).

1982 yılında; Graen ve arkadaşlarının çalışmalarıyla lider ve üye arasındaki çalışma ilişkisinin anlaşılmasını inceleyen ve ikili bir yaklaşım olan LMX teorisi terimi kullanılmış ve bu teori VDL modelinin yerini almıştır (Graen vd., 1982; Bauer ve Green, 1996). LMX teorisi de temelde liderin takipçileriyle farklılaştırılmış ikili

ilişkiler geliştirmesidir. Ayrıca liderin çalışanlar, gruplar ve örgütler üzerindeki etkisinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu ilişki sırasında ikili arasında daha fazla karşılıklı güven oluşmaktadır. Liderin kendine yakın gördüğü takipçisine ekstra zaman ayırması ve ilgi göstermesi sonucu ilişkinin sosyal ortamlarda da devam etmesi ve takipçinin birçok fırsattan yararlanması ile lider etkililiği artmaktadır (Dansereau Jr vd., 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider ve üye arasındaki ikili ilişki sırasında taraflar birbirlerine karşı davranışlarıyla ilişkinin gelişmesi için kaynak oluştururlar. Bu kaynak; liderin üyeye daha fazla özerklik veya yetkilendirme sağlaması, üyenin de lidere bağlılık ve sadakat göstermesi ve hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmesidir (Bauer ve Green, 1996). LMX'e göre bir işletme içinde farklı tiplerde lider-üye ilişkisi gelişmekte ve bu ilişkinin kalitesi yüksek veya düşük düzeyde olmaktadır. Yüksek kaliteli LMX ilişkisinde taraflar daha bireysel ve samimi bir yakınlık kurmakta ve lider çalışana görevinin ötesinde destek olmakta, daha fazla özerklik ve sorumluluk vermektedir. Ancak düşük kaliteli LMX ilişkisinde lider ve üye arasındaki ilişki resmi prosedürler çerçevesinde ilerlemekte ve iş sözleşmesi gereği olması gereken takasla sınırlı kalmaktadır (Dansereau Jr vd., 1975; Epitropaki ve Martin, 2005).

Dienesch ve Liden (1986) yaptıkları incelemede LMX'in tek boyutlu yapısını eleştirmiş ve sosyal değişim teorisinin karşılıklılık özelliğine dayanarak üç boyut (katkı, sadakat ve etki) sunmuş ve LMX'in gelişim sürecini bir model üzerinde göstermişlerdir. Şekil 2.1'de (Dienesch ve Liden, 1986) aktarılan bu modelde lider ve üyenin özellikleri, ilk karşılaşmaları, görevlendirme süreci ile oluşan etkileşime değinilmiştir. Modele göre çalışanların davranışları beklenti teorisine dayanarak açıklanabilir. Buna göre çalışan ilk etapta yöneticisi üzerinde iyi bir ilk izlenim yaratmayı hedefleyebilir. Akabinde yöneticinin çalışana görevini bildirmesi ve başarıp başaramadığını izlemesi sonucunda çalışana karşı bir fikir geliştirir ve ona nasıl davranacağına karar verir. Bir diğer belirleyici, çalışanın yöneticiyle etkileşimi sırasında kendisine karşı adil olup olmadığına yönelik algısıdır. Son olarak da yöneticinin görevlendirmede çalışana hissettirdiği duygu (verilen görev ile kullanıldığını veya gelişimine katkı sağlandığını düşünmesi) çalışanın davranışları üzerinde belirleyici etkiye sahip olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).



Şekil 2.1: LMX'in gelişim süreci modeli.

Liderliğe ilişki temelli bir yaklaşım getiren LMX'in merkezinde liderlerin takipçilerle partnerlik ilişkisi geliştirebildikleri ve bu ilişkinin katkılarından yararlanabildikleri ölçüde etkili olacakları yatmaktadır. 1995 yılında Graen ve Uhl-Bien yaptıkları incelemede LMX teorisinin gelişimini dört aşamaya ayırmışlardır. Bunlar, LMX'in; a) iş sosyalleşmesi ve farklılaştırılmış grup içi ve grup dışı ilişkilere dikey ikili bağlantı şeklinde odaklanması; b) ilişki kalitesi ve sonuçlarına odaklanması; c) ikili ortaklık kurmaya yönelik normatif yaklaşımı ve d) sistem düzeyinde incelenmesi (ikilinin ötesinde grup ve ağ seviyesi) şeklindedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995):

1.Aşama-Farklılaştırılmış ikili ilişkilerin keşfi: LMX'e ilişkin ilk araştırma iş sosyalleşmesi ve VDL (Dansereau Jr vd., 1975) teorisi ile başlamıştır. Farklı alanlarda gerçekleştirilen araştırmalarda Ohio ve Michigan'den farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre; farklı çalışanların aynı kişinin davranışını tanımlamaları istendiğinde çok farklı açıklamalar elde edilmiştir. Bazıları yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve minnetle aradaki ilişkiyi tanımlarken (yüksek düzeyde etkileşim/grup içi) bazıları da yalnızca iş tanımlarının gerektirdiği sorumlulukla sınırlı ilişki (düşük düzeyde etkileşim/grup dışı) bildirmiştir. Çalışanların yöneticilerine ilişkin bu farklı bildirimleri sonucu lider üye ikilileri analiz birimi haline gelmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

2.Aşama-İlişki kalitesi ve sonuçlarına odaklanma: VDL çalışmalarını farklı ilişkiler ve bunun örgütler üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar takip etmiştir. Bu aşamada adlandırma VDL'den LMX'e dönüşmüştür. Bu aşamada gerçekleştirilen çalışmalar; LMX ilişkisinin özelliklerini değerlendiren çalışmalar ve LMX ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmalar şeklindedir (Graen, 1990). İlk çalışmalar kapsamında ilişkinin kendisi incelenmiştir. Buna göre; ikili rol yapma süreçleri, iletişim frekansı, LMX'le ilgili interaktif iletişim kalıpları, lider-üye değer uyumu, LMX'in öncülleri, yüksek LMX ilişkisinde takipçiler tarafından kullanılan etkileşim kalıpları, astın ilişkiye sadakati, karar etkisi, takipçinin birtakım özellikleri (güvenilir, uyumlu, iyimser, takım ruhlu, öz kontrol ve yeterlilik sahibi, kariyer odaklı vb) incelenmiştir (Dockery ve Steiner, 1990). Farklılaştırılmış ilişkinin özellikleri (karşılıklı güven, saygı ve minnet) defalarca doğrulanarak bulgular kültürlerarası alanda genelleştirilmiştir. Bu aşamada gerçekleştirilen ikinci çalışma farklılaştırılmış LMX ilişkilerinin örgütsel değişkenlerle ne şekilde ilişkili olduğuna yöneliktir. Buna göre LMX ile performans (Dunegan vd., 1992), işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans değerlendirmesi, örgüt iklimi, inovasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, yetkilendirme, prosedürel ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiler (Manogran vd., 1994) incelenmiştir.

Bu aşamanın sonuçları; LMX'in lider ile takipçilerin özellikleri ve davranışlarından etkilendiğini ve ilişkinin rol oluşturma süreciyle gerçekleştiğini göstermektedir. Ayrıca yüksek düzeyde LMX ilişkisinin lider, takipçiler ve örgüt açısından olumlu sonuçları olduğu ortaya çıkmıştır. VDL yaklaşımından farklı olarak ilişkinin nasıl geliştiği ve örgütsel sonuçlarının neler olduğuna dair bilgiler vererek etkili liderlik süreçlerinin nasıl oluşacağına yönelik fikir vermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

3.Aşama-İkili ortaklık kurma: Bu aşamada yöneticilerin çalışanların her biri ile partnerlik yapmak için birebir nasıl çalışabileceklerine vurgu yapılmıştır. Bu aşamada; önceki gibi astlarla farklı ikili ilişki geliştirmenin ötesinde yöneticinin her bir asta ortaklık yapmak için teklif götürmesi ve tüm çalışanların LMX sürecine dahil olmasını sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Böylece LMX süreci daha adil algılanacak ve daha yüksek kalitede ilişki geliştirilerek etkili liderlik ile örgütsel yetenek kapasitesi artmış olacaktır. Bu yönüyle bu aşama normatif ve yararlı bir liderlik gelişim modeli sağlamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

4.Aşama-İkili ortaklığın grup ve ağ seviyelerine genişletilmesi: Bu aşamadan önceki çalışmalar LMX ilişkilerine grup içi ikili veya bağımsız ikili ilişkiler olarak yaklaşmıştır. Bu ilişki organizasyon içinde bir lider ile birden fazla üye ilişkisini temsil etmediği için LMX'in bağımsız ikililer yerine birbirine bağımlı ikili ilişki sistemleri olarak görülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu itibarla bu aşamada sistem düzeyinde bir bakış açısı benimsenmiş ve farklılaştırılmış ikili ilişkilerin daha büyük ağ sistemleri oluşturması için nasıl bir araya geldiğiyle ilgilenilmiştir. Bu aşamada liderlik yapısı örgütün görev yapısı üzerine konumlanmaktadır. Görevler arası bağımlılıklar ve bunun sonucunda örgütsel katılımcılar arasında gelişen ilişkinin kalitesi ön plana çıkmaktadır. Burada önemli nokta bazı ilişkilerin görevlerin başarılmasında diğerlerinden daha kritik olduğudur. Bu itibarla 4.aşama ilişkilerin görev performansı açısından önemini ve farklılaştırılmış ilişkilerin birbirleriyle ve tüm yapı ile etkileşimini dikkate alarak liderlik yapısı içindeki ilişki kalitesi modellerini incelemektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995)

2000'li yılların başlarında yapılan çalışmalar örgüt ortamında çalışma gruplarının yönetici çalışan ikililerinin kombinasyonundan çok birbirleriyle bağları olan ve birbirlerini etkileyen ikili ilişkilerden oluşan bir ağ formunda olduğunu belirtmektedir (Graen, 2003; Seers, 2004). Bu itibarla LMX'e ilişkin araştırmaların bir kısmı çalışma grubu içinde LMX farklılaşmasını diğer çalışanların kendi LMX düzeyine göre nasıl algıladığına yönelmiştir. Erdogan ve Liden (2002) çalışma grubundaki iş arkadaşlarının liderin nasıl farklılaştığına ne kadar ilgi gösterdiğini merak etmişlerdir. Bu itibarla diğer çalışanlara göre LMX farklılaşması kişinin üstlendiği göreve mi atfediliyor yoksa adam kayırma/adaletsizlik olarak mı görülüyor konusunu gündeme getirmişlerdir. Çünkü LMX farklılaşması, çalışanların tutumlarını, iş arkadaşlarıyla ilişkisini ve bağlı olduğu ekibe bağlanma düzeyini etkileyebilir. Bu itibarla LMX'in bu yönü pek çok araştırmacının dikkatini çekmiş olup günümüzde de bu konu araştırılmaya devam etmektedir. LMX farklılaşmasının ölçümü için ise LMX ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin grup içi varyansı (grup içi LMX'in standart sapmasının grup ortalamasına bölünmesi) hesaplanmaktadır (Erdogan ve Bauer, 2010).

2022 yılında Graen ve arkadaşları LMX teorisine farklı bir bakış açısı getirerek bu teoriyi çoklu analiz düzeyinde incelemiş ve farklı organizasyon seviyelerinde iki tür lider-üye ilişkisi tanımlamışlardır. Her iki tür ilişkide de ittifakları ve ilişkileri dikkate

Organizational chart showing a top-down structure:

- Top level: Koordinatör /Liderlerin Lideri
- Bottom level: Ekip Lideri

Arrows indicate a downward flow of communication or authority from the top level to the bottom level.



12

Yöneticilerin çalışan davranışları üzerinde önemli oranda etkisi vardır. Bu nedenle yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesini belirleyen karşılıklı saygı, anlayış, sadakat ve güven gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Yukl, 2013; Bülbül ve Tunç, 2017). Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerinin önemini açıklayan ve bu ilişkinin altında yatan mekanizmaları inceleyen lider üye etkileşimi teorisi örgütsel davranış zemininde yer almakta ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşime ışık tutmaktadır.

2.1.3. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

LMX teorisi liderliğe yeni bir bakış açısı getirmiş ve ortalama liderlik anlayışının ötesine geçerek lider-üye ikilisi arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Bu yönüyle geliştirildiği günden itibaren araştırmacıların dikkatini çekmiş ve birçok araştırmaya konu edilmiştir. Erdoğan ve Bauer 2014 yılında gerçekleştirdikleri meta analitik incelemede içinde, başlıkta, özetinde veya anahtar kelimede lider-üye etkileşimi veya LMX geçen 700 civarında makaleyi incelemişlerdir (Erdoğan ve Bauer, 2014). Bu çalışma kapsamında Google Akademik veri tabanında içinde “Leader Member Exchange” ifadesi geçen yayınlar taranmış ve 27.500 çalışmaya rastlanmıştır. Bu bağlamda literatürde önemli bir yeri olan ve bu çalışmada da bağımsız değişken olarak kullanılan LMX teorisinin dayandığı teoriler arasında rol teorisi ve sosyal değişim teorisi bulunmaktadır (Erdoğan ve Bauer, 2014; Nahrgang ve Seo, 2015).

2.1.3.1. Rol Teorisi

Grup içindeki takipçilerin her biriyle gayri resmi şekilde oluşturulan dikey bağlantı liderlerine odaklanan VDL teorisi ve lider ile üyesi arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanan LMX’in teorik temeli bir örgütün üyelerinin faaliyet ve davranışların oluşturduğu roller aracılığıyla sorumlu oldukları işi tamamladıklarını ileri süren Rol Teorisine dayanmaktadır (Dansereau Jr vd., 1975; Gerstner ve Day, 1997; Nahrgang ve Seo, 2015). Rol teorisine göre yöneticiler çalışanları görevlendirdikten sonra gözlemler ve onların verilen görevi ne düzeyde başarıyla tamamladığını kontrol ederler ve çalışanın performans düzeyi aralarındaki ilişkinin kalitesinde belirleyici olur. LMX kalitesine göre de yönetici çalışanlarına ayıracağı bilgi, destek, özerklik gibi kaynakların dağıtımına karar verir. Rollerin çok boyutlu bir yapısı olduğunu ileri

süren rol teorisine göre bazı çalışanlar yalnızca işine odaklanırken bazıları çevresiyle etkileşimine daha fazla önem vermektedir ve her iki boyutta da zayıf/güçlü olabilir. Liderin rolü ise denetleme, kaynak tahsisi ve ilişki kurma gibi birçok faktörden oluşmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998:44). LMX'i geliştiren araştırmacılar da rol oluşturma sürecinde LMX ilişkilerinin geliştiğinden hareketle hipotezlerini kurarken rol teorisinden yararlanmışlardır (Nahrgang ve Seo, 2015).

2.1.3.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), kişiler arasında maddi ve maddi olmayan kaynakların değişimine dayanmaktadır. Böylelikle lider ve çalışan arasındaki etkileşimi anlamak için bir temel oluşturmaktadır. Karşılıklılık normuna dayanan bu teori (Cropanzano ve Mitchell, 2005), tarafların gelecekte fayda sağlayacağı düşüncesiyle birbiriyle değiş tokuş yapmasını ifade etmektedir. Taraflar elde ettikleri faydaları sürdürmek için karşılığını ödemesi gerektiğini hissederler (Tsen vd., 2021) ve bu döngü devam eder. Sosyal değişim teorisine göre bir sosyal değişim sürecinde tarafların birbirlerine karşılık verebilmesi için birbirlerine güven duyması gerekmektedir (Blau, 1964). Sosyal değişim ilişkisinde tarafların karşılıklı değiş tokuşu tekrar eden bir doğaya sahiptir. Bu değiş tokuş belirli kurallara sahip olduğunda taraflar buna devam edip etmemeye karar verirler. Bu kurallara göre; değişim karşılıklı olmalı, taraflar nazarında takas rasyonel olmalı, fedakârlık içermeli, sonunda birey değil de grup kazanmalı, tarafların rollerini/statülerini korumalı ve karşılıklı avantajlar noktasında rekabet olmalıdır (Meeker, 1971:490-491). Sosyal değişim teorisinin kişiler arasındaki ilişkilerin altında yatan sebepler hakkında bilgi vermesi bu teorisin örgütsel davranışlara ve spesifik olarak da LMX'in açıklanmasında teorik çerçeve sağladığını göstermektedir (Joseph vd., 2011). Çünkü sosyal değişim teorisine göre taraflar arasındaki ilişki birinin diğerinin örgütteki rolüne katkı sağlayacak bir iyilikte bulunmasıyla başlar ve diğer taraf da bu iyiliğe karşılık yine karşı tarafın rolüne katkı sağlayacak bir iyilikte bulunur. Bu karşılıklı takas aradaki ilişkinin daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Böylece taraflar iş sözleşmesinin dışına çıkarak birbirlerine ekstra faydalarda bulunurlar. Bu nedenle karşılıklılık normu LMX için önemli bir unsur haline gelmiştir (Erdogan ve Bauer, 2014).

2.1.4. Lider Üye Etkileşiminin Öncülleri

Lider üye etkileşimi geliştirildikten sonra bu ilişkiyi neyin yönlendirdiğine ilişkin araştırmalar da artmaya başlamıştır. Daha önce gerçekleştirilen araştırmalardan yola çıkarak LMX'in öncülleri dört grupta ele alınacaktır. Bunlar; lider ve üye nitelikleri, ilişki, davranışlar ve bağlamsal özellikler şeklindedir (Nahrgang ve Seo, 2015).

Lider ve Üye Özellikleri: LMX'in öncülü olarak araştırılan ilk değişken çalışan yeterliliği olmuştur (Gerstner ve Day, 1997). Dienesch ve Liden (1986) geliştirdikleri liderlik modelinde ilk karşılaşmada tarafların birbirlerinin özelliklerinden etkilendiğini ileri sürmektedir. Tarafların her biri farklı görünüm, kişilik, tutum, deneyim, yaş ve geçmişe sahip olduğu için bu farklı özellikler LMX'in seyrini etkileyebilir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu bağlamda LMX'in öncülü olarak incelenen değişkenlerin başında kişilik özelliklerinin geldiği söylenebilir. Araştırmalara göre; dışa dönüklük ve uyumluluk, kontrol odağı ve duygulanım LMX ile ilişkilidir (Nahrgang ve Seo, 2015). Liden ve arkadaşları (1993) yaptıkları incelemede 166 çalışanın ve onların birinci derece amirlerinin birlikte çalıştığı ilk 6 ayı araştırmışlardır. Buna göre LMX'in öncülleri olarak beklentiler, algılanan benzerlik, beğeni, demografik benzerlik ve performans incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre lider-üye beklentileri, algılanan benzerlik, beğeni ve performans LMX'i öngörürken demografik benzerliğin LMX üzerinde önemli bir etkisi bulunmamıştır (Liden vd., 1993). Öte yandan Mahsud ve arkadaşları 218 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada lider empatisi, etik liderlik ve ilişkiye dayalı davranışların LMX'in öncülü olduğunu bulmuşlardır (Mahsud vd., 2010),

Lider ve Üye İlişkisi: Karşılıklı güven, işin icrası sırasında gelişen ilişkiler ve bağlılık gibi ilişkiyel mekanizmalar yönetici ve çalışanların davranışlarını ve örgütsel verimliliği anlamamıza yardımcı olabilir (Alo ve Arslan, 2022). Yönetici ve çalışan arasındaki güven yüksek düzeyde LMX ilişkisinin temeli olarak görülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yöneticinin çalışana güvenmesi; onu yetkilendirmesi, terfi ettirmesi, daha az gözetlemesi ve karar süreçlerine dahil etmesi gibi risk alma davranışlarına yol açar. Bu da çalışan için daha fazla memnuniyet ve performansla sonuçlanır (Brower vd., 2009). Taraflar arasında hem çıkara dayalı hem de kimliğe dayalı güven, ilişkinin kalitesinde belirleyici rol oynamaktadır (Scandura ve Pellegrini, 2008). Performans geri bildirimi işin icrası sırasında ikili arasında gelişen ilişkiye

örnektir ve yöneticinin performansa dayalı ödüllendirme uygulaması (koşullu ödüllendirme) çalışanla arasındaki ilişkinin kalitesini artırmaktadır (Wayne vd., 2002). Ayrıca Gomez ve Rosen (2001) de 13 kuruluştan 128 yönetici-çalışan ikilisi ile gerçekleştirdikleri araştırmada yönetimsel güvenin LMX'i öngördüğünü bulmuşlardır (Gomez ve Rosen, 2001). Öte yandan sosyal değişime dayalı iş ilişkilerinin temelinde sadakat, bağlılık, güven ve destek yatmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sadakat düzeyindeki bağlılık yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini de etkilemektedir. Karşılıklı güvenin de temelinde bağlılık ve sadakat bulunmaktadır. Bu nedenle bağlılık LMX'in geliştirilmesinde ve devamlılığında kritik bir rol oynamaktadır (Law vd., 2010).

Lider ve üye Davranışları: LMX'in öncülü olarak kabul edilen yönetici ve çalışan davranışları değişim ilişkisinin kalitesini etkilemektedir. Liderin ilişkiye yönelik davranışları kapsamında; psikolojik destek, çalışanların katkılarına yönelik farkındalık, çalışanların yeteneklerini geliştirme, çalışanların endişelerini azaltma, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk devretme ve empati şeklindedir (Yukl vd., 2009; Mahsud vd., 2010). Öte yandan liderin sergilediği liderlik davranışı da çalışanla etkileşiminde önemli bir etkiye sahiptir. Bu konuda dönüşümcü liderlik ve etik liderlik araştırılan lider davranışlarından bazılarıdır (Tse ve Lam, 2008; Wang vd., 2005; Walumbwa vd., 2011; Kalyar vd., 2020). Ayrıca yöneticinin örgüte yeni katılan çalışanlara rehberlik etmesi ve onların sosyalleşmesine yardımcı olması da LMX üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Sluss ve Thompson, 2012). Üye davranışı olarak ise astın performansı LMX'in öncülü olarak daha önce çalışılmıştır. Sue-Chan ve arkadaşları (2012) yaptıkları boyamsal bir çalışmada çalışan performansının yöneticinin güvenini ve dolayısıyla LMX'i etkilediğini bulmuşlardır (Sue-Chan vd., 2012). Ayrıca Nahrgang ve arkadaşları (2009) araştırmalarında çalışan performansının lider LMX değerlendirmesini, lider performansının da üye LMX değerlendirmesini etkilediğini bulmuşlardır (Nahrgang vd., 2009). Üye davranışı olarak bir diğer öncüle örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) örnek gösterilebilir. Her ne kadar OCB LMX'in sonucu olarak da ele alınsa da Lapierre ve Hackett (2007) yaptıkları araştırmada vicdanlı çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini bunun da LMX kalitesini artırdığını bulmuşlardır (Lapierre ve Hackett, 2007).

Bağlamsal Özellikler: Örgüt ortamında bağlamsal özellik olarak en çok araştırılan ve iş tutumlarını etkilediği raporlanan değişken örgütsel politikalar. Çalışanların

örgütsel politika algıları öznel yargılarından oluşmaktadır ve düzenleyici rolü de bulunmaktadır (Dulebohn vd., 2012). Dienesch ve Liden (1986) bağlamsal faktörleri çalışma grubunun yapısı, liderin gücü, örgüt politikaları ve örgüt kültürü olarak aktarmıştır. Liderin sorumlu olduğu çalışan sayısı onlarla etkileşimini ve onlara karşı davranışlarını etkilemektedir. Liderin çalışanlara farklı şekilde davranabilmesi için gerekli güce, kaynağa ve özerkliğe sahip olması gerekmektedir. Ayrıca lider çalışanların davranışlarını değerlendirirken örgütsel politikalardan ve örgütün değerleri, normları ve resmi olmayan uygulamalarından etkilenebilir (Dienesch ve Liden, 1986). Öte yandan çalışanlar örgüt ortamında etkileşimsel adalet algıladıklarında kendilerine adil davranan taraflara karşı örgütte faydalı davranışlarda bulunma şeklinde karşılık verirler bu da yönetici çalışan etkileşiminin kalitesini artırmaktadır (Wang vd., 2010).

2.1.5. Lider Üye Etkileşiminin Sonuçları

Lider üye etkileşimine ilişkin ilk araştırmalar öncelikle lider ve üye arasındaki ilişkinin sonuçlarına odaklanmıştır. Bu bağlamda incelenen sonuç değişkenler; işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel bağlılık, genel iş tatmini, yöneticiden memnuniyet, maaştan memnuniyet, prosedürel adalet, dağıtımçı adalet, yetkilendirme, rol belirsizliği ve rol çatışması şeklindedir (Dulebohn vd., 2012).

Literatür incelendiğinde LMX ve işten ayrılma niyetinin negatif şekilde ilişkili olduğu ve bu konuda birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Yüksek düzeyde LMX olan durumlarda çalışanlar daha fazla sadakat ve işe bağlılık hissetmekte ve neticede daha az işten ayrılma niyeti hissetmektedirler (Han ve Jekel, 2011; Chen vd., 2016; Chiu vd., 2022). Yöneticinin zaman, bilgi ve kişisel destek gibi değerli kaynaklarını paylaşarak yüksek etkileşim kurduğu çalışanlar düşük etkileşim kurulan çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olmaktadır. Bu itibarla çalışanların OCB gösterme isteğinin yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesine bağlı olduğu söylenebilir (Heriyadi vd., 2020; Zhang vd., 2020; Eka vd., 2022). Çalışanların yöneticilerine güven duyması beraberinde onlarla iş birliği yapması sonucunu doğurmaktadır. Bu iş birliği yüksek düzeyde etkileşim yanında çalışan performansının da artmasına yol açmaktadır. Benzer şekilde yöneticinin çalışanı desteklemesi de çalışan performansını artırabilmektedir (Chan ve Mak, 2012;

Chen vd., 2012; Martin vd., 2016). LMX'in sonuçlarından bir diğeri de örgütsel bağlılıktır. Literatürde bu konuda yapılan araştırmalar yönetici çalışan etkileşiminin artmasının örgütsel bağlılıkla sonuçlandığını göstermektedir (Hill vd., 2014; Dhammika, 2016; Keskes vd., 2018). İş tatmini çalışanın işine yönelik olumlu duygularını ifade etmektedir. Yönetici çalışan etkileşimi yüksek olduğunda çalışanların işe ilişkin kaynaklara fazlasıyla erişim imkânı doğarak iş tatmini artmaktadır (Volmer vd., 2011; Loi vd., 2014). Örgüt ortamında çalışanlar kendilerini iş arkadaşlarıyla karşılaştırırlar ve adalet önemli hale gelir. Düşük LMX durumunda çalışanlar yöneticilerini adaletsiz olarak nitelendirebilir ve tersi durumda da yöneticilerini adil olarak değerlendirirler (Bhal, 2006). Daha önce yapılan araştırmalar yüksek düzeyde LMX ilişkisinde çalışanların daha fazla bilgiye, nüfuza, terfi fırsatlarına, karar verme yetkisine ve daha özerk koşullara erişme imkanına sahip olduğunu dolayısıyla daha fazla yetkilendirildiğini göstermektedir (Sparrowe, 1994; Hill vd., 2014). Rol belirsizliği çalışanların belirlenen hedeflere ulaşması için ne yapacakları konusunda netlik olmamasıdır. Yüksek LMX durumunda çalışanlar amirlerinden yapacakları işe ilişkin gerekli bilgiye sahip olurlar ve hangi işe nasıl odaklanacaklarına ilişkin karar verme yetkisine sahiptirler. Dolayısıyla LMX ve rol belirsizliği arasında negatif ilişki vardır (Zhang vd., 2020). Rol teorisine göre çalışanlar rollerinin gerektirdiği şekilde davranma eğilimindedirler. Çalışanlar kısıtlı kaynaklara sahip olduklarında çeşitli rolleri yerine getirmekte zorlanmaktalar ve rol çatışması yaşamaktadırlar. Yüksek düzeyde LMX ilişkisine sahip bir çalışan yöneticisinden gerekli kaynağı sağladığı için daha az rol çatışması yaşamaktadırlar. Dolayısıyla LMX ve rol çatışması arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Lawrence ve Kacmar, 2012).

Ayrıca LMX'in sonucu olarak kabul edilen bir diğeri değişken yetki devridir. Yöneticiler zorlu görevleri yüksek düzeyde etkileşim içinde oldukları çalışanlara devretme eğilimindedir. Bu bağlamda zor görevlerin devredilmesi yüksek düzeyde LMX ilişkisinin sonucu olarak kabul edilmektedir (Yukl ve Fu, 1999). Öte yandan yönetici ve çalışan arasında yüksek düzeyde etkileşim çalışanların mesleki anlamda öz yeterliliklerinin artmasını sağlamaktadır (Murphy ve Ensher, 1999). Yüksek düzeyde LMX yöneticinin çalışanlara daha fazla bilgi, daha fazla duygusal destek, daha yüksek statü sağlaması ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar düşük LMX'e sahip çalışanlardan daha fazla ödül, eğitim fırsatı, performans değerlendirmelerine erişim

hakkına sahip olmaktadır. Böylelikle bu çalışanlar örgüt ortamını daha az stresli algılamakta ve sonuç olarak çalışanların görevinin dışında ekstra çaba sarf etmesi anlamına gelen proaktif davranış ve iş arkadaşlarına yardımcı olmayı ifade eden prososyal davranış sergilemesini sağlamaktadır (Liang vd., 2022).

2.2. Çalışan Performansı

Çalışanın gelişiminin kendi verimliliğine ve nihayetinde örgütsel etkinliğe yansımaları olan çalışan performansı, bir çalışanın örgüt tarafından belirlenen uygunluk, hız, maliyet ve doğruluk standartlarına göre sorumlu olduğu işi başarma becerisidir (Hameed ve Waheed, 2011; Sendawula vd., 2018).

2.2.1. Çalışan performansı Kavramı

Fransızca bir kelime olan performans; Türk Dil Kurumu'na göre, herhangi bir işi gerçekleştirirken gösterilen başarı anlamına gelmektedir. Örgüt ortamında gerçekleşen performans ise çalışanın sorumlu olduğu işi başarıyla gerçekleştirmesidir. Performans kavramına yönelik literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır.

Firma performansı; sınırlı kaynakları bulunan bir organizasyonun bu kaynaklara ulaşmak için çevresinden yararlanma yeteneği ve örgütsel hedeflere ulaşma derecesini gösteren verimlilik düzeyi olması yanında müşterileri için değer yaratma başarısıdır (Taouab ve Issor, 2019). Firma performansı; satışlar, net gelir, piyasa değeri ve varlıklarla ölçülmektedir (Forbes, 2002). Son yıllarda firma performansının büyük oranda çalışan performansına bağlı olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Bireysel iş performansı; çalışanların örgütün hedeflerine katkıda bulunacak eylemlerde bulunmasıdır (Campbell ve Wiernik, 2015). Bir çalışanın sahip olduğu yetenek ve beceriler yardımıyla bir işi en iyi şekilde yapma motivasyonu göstererek yeni fikirler üretmesi, yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştirmesi ile iş performansını artırabileceğine inanılmaktadır (Sarmiento vd., 2007). Performansın sonuçlara ulaşmayı amaçlayan çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade eden Mwita (2000)'ya göre örgütsel hedeflere ulaşılması örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracak performansa bağlıdır (Mwita, 2000).

Anitha (2014)'ya göre çalışan performansı; çalışanın örgüt performansı ile doğrudan bağlantılı olan maddi veya maddi olmayan sonuçlarını göstermektedir. Ayrıca, örgüt

ortamında planlanan hedeflere ilişkin elde edilen sonuçları ifade etmektedir. Kişi veya örgütün performansı büyük oranda örgüt politika ve uygulamalarına bağlıdır. Bu politika ve uygulamalar çerçevesinde tanımlanan görevlerin yerine getirilmesi, ürünlerin belirlenen teslim tarihine yetiştirilmesi, çalışan yeterliliği ve sorumlu olunan işi yapmada etkin davranmayı içeren çalışan performansı (Iqbal vd., 2015) örgütteki çalışmaların sonuçlarıyla yakından ilgilidir. Bu çalışmaların sonuçları nitelik, nicelik ve zamanlamayı ifade eder. Öte yandan örgütün kendi içinde performans değerlendirmesi çalışanların kendini geliştirmesi açısından son derece önemlidir (Kuswati, 2020). Bir kişiye çeşitli özelliklere ve yeteneklere sahip olduğu için değer verilebilir veya kişinin sahip olduğu bu özelliklerin değeri yaptığı işe göre değişebilir ancak önemli olan kişinin hizmet verdiği örgüte performansı ve çalışma davranışıyla katkıda bulunmasıdır (Arvey ve Murphy, 1998).

Örgütler, çalışanları için önceden belirlenen ölçütlere uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla performans değerlendirme sistemi kullanmaktadır. Performans değerlendirmesi, çalışanların performanslarını ve örgütsel hedeflere yapmış oldukları katkıyı izlemek, geleceğe dönük iyileştirmeler yapabilmek için çalışanların güçlü yönlerini belirlemek, örgütsel hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek ve örgütün planlarını düzenlemek için kullanılmaktadır (Daoanis, 2012). Performans değerlendirmesi farklı amaçlarla yapılan bir uygulamadır. Bu amaçlardan bazıları; örgüt performansını artırmak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, kariyer noktasında rehberlik etmek, performansa göre ödeme miktarını belirlemek, deneme süresini değerlendirmek, terfi karar vermek, performans standartlarının uygunluğunu değerlendirmek, en iyi performans gösterenleri ödüllendirmek ve çalışanların çabalarını örgütsel hedeflere entegre etmek şeklindedir (Deb, 1981). Bireysel iş performansının değerlendirilmesi ya nesnel ya da öznel ölçütlere göre yapılmaktadır. Nesnel ölçüt olarak; eksik gün sayısı, gerçekleştirilen eylem sayısı veya örgütün kaynaklarına kayıtlanan çıktı miktarı kullanılmaktadır. Öznel ölçütler olarak ise; kişinin kendisinin, iş arkadaşlarının veya yöneticisinin işin niteliği veya niceliğine ilişkin değerlendirmeleri kullanılmaktadır (Koopmans vd., 2011). Çalışan performansının değerlendirilmesi sırasında yalnızca çalışanların ne yaptıkları değil aynı zamanda yöneticinin rehberliği dahil olmak üzere örgütsel koşullar da dikkate alınmalıdır (Mwita, 2000).

Örgütsel hedeflere ulaşma derecesi olan performans çok boyutlu bir kavram olarak incelenmiştir (Sonnentag ve Frese, 2002). En temel düzeyde süreç yönü (davranışsal) ve sonuç yönü üzerinde durulmaktadır. Davranışsal boyut; çalışanların isteyken neler yaptığını ve eylemlerini ifade etmektedir. Bu davranışlar kapsamında çalışanların bir ürünü oluşturmaları veya müşteri temsilcisinin müşterilerle satış görüşmeleri yapması yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre yalnızca sayılabilen/ölçülebilen eylemler performans olarak kabul edilmektedir. Sonuç yönü; çalışanın örgüt ortamında gerçekleştirdiği davranışların sonucunu ifade etmektedir. Davranışlar her zaman amacına ulaşmayabilir çünkü bir müşteri temsilcisi çok etkili bir şekilde ürün tanıtımı yapabilir fakat o ürüne talep düşükse gerekli rakamlara ulaşamayabilir veya bir öğretmen bir dersi çok etkin bir şekilde anlatabilir fakat öğrencinin bilişsel kapasitesi düşükse hedeflenen öğretim düzeyine ulaşamayabilir (Sonnentag vd., 2008).

Öte yandan performans; görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki sınıfa ayrılmaktadır. Görev performansı; çalışanların teknik süreçleri uygulayarak veya bu süreçlerin işlevselliği için gerekli hizmetlerde bulunarak örgütün teknolojik faaliyetlerini gerçekleştirmedeki başarısını ifade etmektedir. Görev performansına örnek olarak bir satış işlemi sırasında ürün bilgisinin oluşturulması, satışın kapatılması, organizasyon ve zaman yönetimi verilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997). Buna karşılık bağlamsal performans örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen faaliyetlerdir. Bağlamsal kategoriler; işin gereği olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmak, sorumlu olunan işi başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra çaba sarf etmek, iş arkadaşlarına yardım etmek ve iş birliği yapmak, örgütsel kural ve prosedürlere her zaman uymak, örgütsel hedefleri her zaman desteklemek ve savunmak şeklindedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı daha çok çalışanların görevi için gerekli bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip olması, teknik prosedürlere vakıf olma, bilgiyi işleme, problem çözme yeteneği ve iş deneyimi ile açıklanmaktadır. Öte yandan gönüllülük, sebat etmek, yardımlaşmak, üzgün bir çalışma arkadaşına destek olmak, zorlu iş arkadaşları, süpervizörler ve astlarla nasıl verimli çalışabileceğinin farkında olmak gibi kişilerarası beceriler bağlamsal performansın kapsamına girmektedir (Motowidlo vd., 2014).

Daha sonra değişen çalışma ortamları nedeniyle uyum sağlayabilen çalışanlara duyulan ihtiyaç artmıştır ve performans sınıflandırmasına uyarlanabilir (adaptive) performans eklenmiştir. Uyarlanabilir performansın kapsamına çalışanların acil

durumlarla başa çıkması ve kriz anını yönetmesi, iş stresiyle başa çıkarak problemlere çözüm getirmesi, belirsiz ve öngörülemeyen koşullarla uğraşması ve çalışma görevlerini, teknolojilerini ve prosedürleri öğrenmesi, kişilerarası uyum gösterme yeteneği ile fiziksel yönelimli uyum gösterme yeteneği girmektedir (Sonnentag vd., 2008).

Murphy ve Kroeker (1988) donanmada rütbeli askerlerin performans boyutlarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada altı boyut üzerinde durmuşlardır. Bunlar (Murphy ve Kroeker, 1988:8-10): 1-Konumdaki etkinlik; dört davranış türünden etkilenmektedir. Bunlar; görev davranışı (işe ilişkin görevlerin başarıyla yerine getirilmesi), tehlikeli davranışlar (güvenlik ihlalleri), istenmeyen davranışlar (işten kaçınma, alkol/uyuşturucu kullanımı vs.) ve kişilerarası ilişkiler (işin işleyişini etkileyen birimler arası iletişim) şeklindedir. Eğer tehlikeli ve istenmeyen davranışlar mevcutsa performans olumsuz etkilenmektedir. 2-Görev performansı; gerçekleştirilecek işle ilgili davranışlardır. 3-Performansı etkileyen görev dışı davranışlar; tehlikeli ve istenmeyen davranışlar bu kapsamdadır. 4-Kişilerarası ilişkiler; ekip performansına katkıda bulunabilecek davranışlardır. 5-İş yeterliliği ve 6-İşle ilgili beceriler ve görev bilgisi şeklindedir (Murphy ve Kroeker, 1988:8-10).

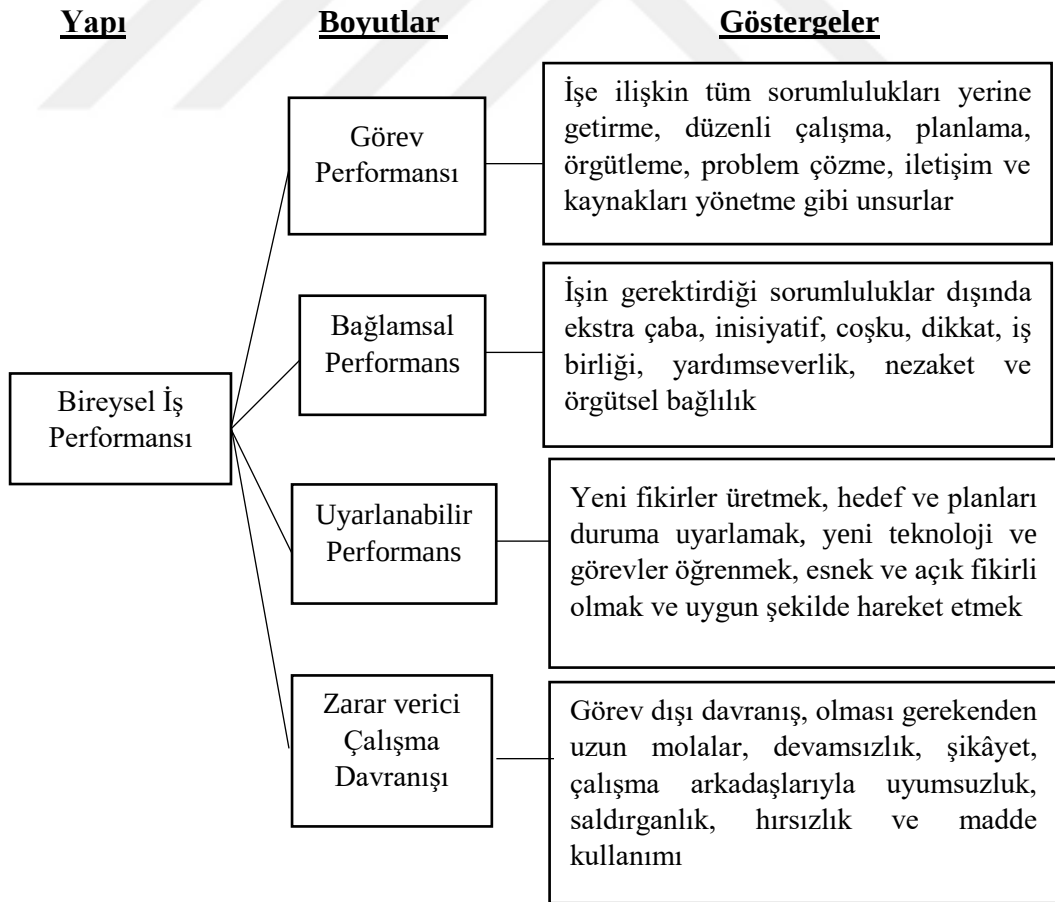
Performansı bir davranış olarak açıklayan ve yalnızca nihai çıktılara odaklanması gerektiğini vurgulayan Campbell (1990) de sekiz faktörlü performans modeli önermiştir. Bunlar; 1- kişinin görev icabı üstlendiği davranışlar (bir işi diğerinden ayıran temel görevler), 2- kişinin üstlenmek zorunda olduğu (yalnızca belirli bir göreve özgü olmayan) davranışlar, 3- iletilen mesajın içeriğine ve iletilme şekline atıfta bulunan yazılı ve sözlü iletişim görevleri, 4- kişinin performansı (günlük veya olağandışı durumlarda gösterdiği çaba oranı), 5- kişisel disiplin (kişinin kurallarla arasının nasıl olduğuyla ilgili), 6- kişinin yakın çalıştığı kişilerle ilişkisi (çalışma arkadaşlarına ne derece yardım ettiği), 7- işlerin denetleme fonksiyonu (kişi ödül veya cezadan sorumlu olur) ve 8- grubun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için örgütsel bir hedef belirlemek şeklindedir (Campbell, 1990).

Bir başka çalışmaya göre de çalışan performansının iki şekli bulunmaktadır. Bunlar; rol içi performans ve rol dışı performans şeklindedir. Rol içi performans, görev tanımında geçen işin gerekliliklerinin yerine getirilmesi ile ilgiliyken rol dışı performans işe ilişkin resmi unsurlar dışında kişinin özel çabasını gerektiren ekstra durumlarla ilgilidir (Biswas ve Varma, 2012). Literatür incelendiğinde çalışan

performansının boyutlarının genel itibariyle işe ilişkin ve kişiye ilişkin olmak üzere iki boyut çerçevesinde incelendiği görülmektedir.

Çalışan performansının ölçümüne ilişkin ise çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu itibarla; derecelendirme ölçekleri, iş bilgisi testleri, uygulamalı iş örnekleri ve arşiv kayıtları kullanılmaktadır. Performans derecelendirme olarak yönetici ve iş arkadaşı derecelendirmeleri kullanılmaktadır ve en yaygın kullanılan ölçme yöntemidir. Satış rakamları ve üretim kayıtları gibi objektif kriterler tercih edilmekle birlikte hangi kriterin performansı ölçmede kullanılması gerektiğine ilişkin subjektif görüşler de bulunmaktadır (Sonnentag vd., 2008).

Koopmans ve arkadaşları (2011) çalışan performansının kavramsal yapısını ve boyutlarını belirlemek için yaptıkları incelemede görev performansı, bağlamsal performans, uyarlanabilir performans ve zarar verici çalışma davranışı olmak üzere dört boyut belirlemişlerdir. Şekil 2.3’de (Koopmans vd., 2011:863) araştırmacıların belirlemiş olduğu çalışan performansı boyutları ve göstergeleri yer almaktadır.



Şekil 2.3: Bireysel iş performansının boyut ve göstergeleri.

2.2.2. Çalışan Performansının Öncülleri

Örgütler arasında rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurlardan biri olan çalışan performansı araştırmacılar tarafından defalarca incelenmiş ve onu etkileyen faktörler mercek altına alınmıştır. Örgüt ortamında bir çalışanın performansı birçok faktörden etkilenmektedir. Çalışan performansı örgüt performansının en önemli belirleyicilerinden biri olduğu için bu bağlamda birçok değişken incelenmiş ve performansı oluşturan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Genel itibariyle çalışan performansını etkileyen faktörler; kişiye ilişkin (kişinin becerisi, güveni, motivasyonu ve bağlılığı), yöneticiye ilişkin (teşvik, rehberlik ve destek), çalışma grubuna ilişkin (iş arkadaşları tarafından sağlanan destek), sisteme ilişkin (çalışma sistemi ve örgüt tarafından sağlanan araçlar) ve bağlama ilişkin (iç ve dış çevresel baskılar ve değişiklikler) faktörleri içermektedir (Mwita, 2000).

Diamantidis ve Chatzoglou (2019) çalışan performansını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada örgüte ilişkin faktörler (eğitim kültürü, yönetim desteği, çevresel hareketlilik ve örgütsel iklim), işe ilişkin faktörler (iş ortamı, iş özerkliği, iş iletişimi) ve çalışana ilişkin faktörler (içsel motivasyon, yetenek esnekliği, yetenek düzeyi, proaktivite, adaptasyon yeteneği ve bağlılık) arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Buna göre; iş ortamı ve yönetim desteğinin iş performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı en güçlü etkilere sahip olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca uyum yeteneği ve içsel motivasyonun iş performansını doğrudan etkilediğini bulmuşlardır (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019).

Iqbal ve arkadaşları (2015) liderlik tarzlarının (otokratik, demokratik ve katılımcı) çalışan performansına etkisine yönelik ikincil araştırmaları (daha önce yapılan araştırmalar, gazete ve dergi içerikleri) inceledikleri nitel çalışmalarının sonuçlarına göre; otokratik liderliğin kısa vadede yararlı olduğunu, demokratik liderlik tarzının her zaman yararlı olduğunu ve katılımcı liderlik tarzının uzun zamanda en faydalı ve çalışanlar üzerindeki etkisinin olumlu olduğunu bulmuşlardır (Iqbal vd., 2015).

Biswas ve Varma (2012) yaptıkları çalışmada psikolojik iklimin ve dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu, iş tatmininin de bu ilişkide aracı etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Yine farklı çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışan performansını etkilediği örgütsel bağlılığın da bu etkiye tam aracılık ettiği bulunmuştur (Toban vd., 2014). Bir başka araştırmada çalışan bağlılığı, iş güvenliği

ve finansal faydaların çalışan performansını etkileyen faktörler olduğu bulunmuştur (Zreen vd., 2018). Öte yandan farklı bir araştırma çalışan eğitimi ve iş tatmininin çalışan performansı ile pozitif şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur ve bu ilişkide liderliğin aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Rusli vd., 2020).

Sadat ve Nilasari (2022) de televizyon sektöründe çalışan 200'e yakın katılımcı ile yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik, ikramiye ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve iş tatmininin de bu ilişkide aracı etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır (Sadat ve Nilasari, 2022). Öte yandan Wong ve arkadaşları (2015) da yaptıkları çalışmada işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında negatif ilişki tespit etmiştir (Wong vd., 2015). Farklı bir çalışmada da iç hizmet kalitesi (yönetim türü, departmanlar arası iletişim, ödüller, eğitim, açık iş tanımları ve uygun sorumluluklar) ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanında aynı çalışmada kişisel özellikler (kişilik, yetenek, algılar ve tutumlar gibi bireysel değişkenler) ve iş tatmini ile çalışan performansı arasında pozitif fakat anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Faradila vd., 2020). Çalışma ortamı, liderlik, grup ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, eğitim ve kariyer gelişimi, ikramiye, politika ve prosedürler ile işyeri refahı gibi faktörlerin belirleyici olduğu çalışan katılımının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Anitha, 2014). İş ortamı ve yönetim desteğinin iş performansı üzerinde güçlü etkilere sahip olduğu (doğrudan ve dolaylı), uyum yeteneği ve içsel motivasyonun ise iş performansını doğrudan etkilediği bulunmuştur (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019). Kuswati (2020) de motivasyonun çalışan performansı üzerinde oldukça yüksek etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Kuswati, 2020). Manzoor ve arkadaşları (2011) da yapmış oldukları çalışmada takım ruhu, takıma güven, tanınma ve ödüllerin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Manzoor vd., 2011). Başka bir çalışmada da zaman baskısı ve rol belirsizliğinin çalışanların performansını negatif ve anlamlı şekilde etkilediği bulunmuştur (Basit ve Hassan, 2017). Nazir ve Islam (2017) Hindistan'ın çeşitli yükseköğretim kurumlarında çalışan 410 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel desteğin çalışan performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini çalışan bağlılığının da bu ilişkide aracı etkisi olduğunu bulmuşlardır (Nazir ve Islam, 2017). Ayrıca ücretlendirme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir

ilişki olduğu iş tatmininin de bu ilişkide aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Darma ve Supriyanto, 2017).

Farklı bir çalışmada çalışanların ödüllendirilme ve özerklik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde inovasyona yönelik davranışının aracı etkisi araştırılmış ve araştırma sonuçlarına göre; çalışanın inovasyona yönelik davranışının özerklik algısı ve çalışan performansı arasındaki ilişkide tam aracı etkiye sahip olduğu, ödüllendirme ve çalışan performansı arasındaki ilişkide ise kısmi aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Pekdemir vd., 2014). Bir başka çalışmada da psikolojik sözleşme, örgütsel şeffaflık ve lider üye etkileşimi ile çalışanların görev içi ve görev ötesi performans davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur (Üçler ve Taştan, 2017). Temel benlik değerlendirmesi de çalışan performansının öncülü olarak araştırılan başka bir değişkendir. Buna göre; temel benlik değerlendirmesi ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Gürbüz vd., 2010). Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizmin çalışan performansı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, iş tatmininin ise çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Topcu vd., 2017). Sosyal kaytarma davranışı da çalışan performansını negatif ve anlamlı bir şekilde; kişiler arası güven ve psikolojik iyi oluş da çalışan performansı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkileyen diğer değişkenlerdir (Kurnaz, 2016; Uslu ve Şimşek, 2020). Psikolojik iklim de çalışan performansını pozitif ve anlamlı şekilde yordayan bir başka değişkendir. Ayrıca işe adanmışlık boyutları (dinçlik, adanmışlık ve özümseme) da bu ilişkide aracı etkiye sahiptir (Güler ve Taşlıyan, 2021). Presenteism ve iş stresinin de çalışan performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Gülina ve Günay, 2020).

Çalışanlar belirli düzeyde birikime sahip olduğunda bu durum performanslarına yansır. Bu birikim örgütün maddi olmayan kaynağı olan entelektüel sermayedir ve örgüt değerinin önemli bir bileşenidir. Çalışanın yetenek, beceri ve yaratıcılık gibi unsurlarını içeren insan sermayesi örgütü başarıya ulaştıracak gerekli ruhu barındırmaktadır. Örgütün sahip olduğu bilgi ve birikimi ifade eden yapısal sermaye de çalışan performansı üzerinde etkilidir. Dolayısıyla entelektüel sermaye çalışanların performansını destekleyen önemli bir mekanizmadır. Öte yandan iş tatmini de çalışan performansı ile ilişkisi incelenen bir diğer değişkendir. Çalışanların işlerinden ne ölçüde memnun olduğunu (tatmin) veya memnuniyetsiz olduğunu (tatminsizlik) ifade

eden iş tatmini çalışan performansı üzerinde etkili olan bir tutumdur (Muwardi vd., 2020). Öte yandan çalışma ortamı ve iş disiplini de çalışan performansı üzerinde etkili olmaktadır. Eğer rahat ve elverişli bir çalışma ortamı varsa çalışanlarda iş coşkusu artacak ve daha disiplinli çalışacaklardır netice itibariyle bu da çalışan performansını artıracaktır (Putri vd., 2019).

2.2.3. Çalışan Performansının Sonuçları

Çalışan performansının en önemli sonucu örgüt performansıdır. Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların performans göstermesine ihtiyaç duyarlar. Talimatları örgüt tarafından belirlenen bir işin başarılması çalışanların performans düzeyini gösterir ve temelde isteklilik, yetenek ve çaba gerektiren bir eylemdir. Çalışanlar performans gösterdikçe örgüt, planlanan hedeflerini gerçekleştirerek rakipleri karşısında avantajlı duruma geçmektedir (Muwardi vd., 2020). Öte yandan motivasyon teorilerine göre çalışanlar performans gösterdikçe içsel ve dışsal ödül kazanırlar ve bu da iş tatminine yol açar. Dışsal ödüller genellikle ücret, terfi, statü, güvenlik ödülleri gibi örgüt tarafından kontrol edilen daha düşük seviyeli ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan ödüllerdir. İçsel ödüller ise kişinin değerli bir şey başarmış gibi hissetmesini ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan ödüllerdir ve kişinin tatmin olmasını sağlarlar (Lawler ve Porter, 1967; Boshoff ve Allen, 2000).

Sadikoglu ve Zehir (2010) de yaptıkları araştırmada toplam kalite ortamındaki liderlerin müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerine odaklanarak çalışanlarını yeni ürün ve veya hizmetler üretme noktasında motive edeceğini ön görmüş ve bu çalışanların kaliteyi iyileştireceğini, ürün, hizmet veya süreç iyileştirmeleri için yeni fikirler üreteceğini ayrıca yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya zamanında sunulmasını sağlayacağını ileri sürerek araştırma sonucunda çalışan performansının inovasyon performansı ve firma performansı ile pozitif ve anlamlı şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Sadikoglu ve Zehir, 2010).

2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; çalışanlar tarafından hissedilen ve onların davranışlarını etkileyen genel atmosferdir (Burton vd., 1999). Çalışanların bulundukları ortama yönelik algıları hem

bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlara yol açmaktadır. Örgüt ortamında hissedilen atmosfer çalışanların tutumlarını, motivasyonunu ve davranışlarını etkileyerek örgütün verimlilik düzeyinde değişikliklere neden olmaktadır (Adeniji, 2011:155).

2.3.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Türleri

1930'ların sonunda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph White 'iklim' terimini ilk kullanan araştırmacılar. Sosyal iklime atıfta bulunan araştırmacılar liderlerin davranışlarının sosyal iklimin doğasını etkilediğini varsaymaktaydılar. Benzer şekilde Chris Argyris de 1957'de işe alımda iklimin etkisinden bahsetmiş, Douglas McGregor da 1960'ta yönetim ikliminden bahsetmiştir. İklimle yönelik çalışmalar ölçülmemiştir ve varsayıma dayalıydı. İklimin kendisinden ziyade varsayımsal nedenleri olan liderlik, iş nitelikleri, sosyal-kişilerarası ilişkiler ve ödül istemine odaklanılmıştır. Örgüt iklimine yönelik gerçekleştirilen araştırmalar 1960'ların sonlarında başlamıştır (Schneider vd., 2011). Çalışanların çalışma ortamına ilişkin algılarını ifade eden örgüt iklimi aynı zamanda onların motivasyonlarını ve davranışlarını da etkilemektedir (Schneider ve Reichers, 1983; Al-Shammari, 1992).

Örgüt iklimini araştıran araştırmacılar iki kategoride çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Bir tarafta örgüt üyelerinin ortak algılarını ve örgütün kapsamını dikkate alan ekol diğer tarafta ise örgütün değer, norm ve inanç sistemini dikkate alarak örgüt kültürüyle özdeşleştiren teorisyenler bulunmaktadır (Ekvall, 1996). İlk görüşe göre çalışanların örgüt ortamında deneyimledikleri politika, uygulama ve süreçlere ilişkin algı ve bunlara yüklenen anlamlar örgüt iklimine ilişkin fikir vermektedir (Schneider vd., 2013). İkinci görüşe göre örgüt iklimi ve örgüt kültürü örgütte sosyal bağlamları incelemektedir. Buna göre örgüt iklimi örgütün entelektüel ve ahlaki ortamıdır. Bazı araştırmacılara göre örgüt ikliminin örgüt kültürüne dahil edilmesi gerekirken diğerlerine göre tek başına analiz edilmesi gereken ayrı bir unsur olarak görülmektedir. Örgüt iklimi çalışanların belli bir andaki tutum ve inançlarını ifade ederken örgüt kültürü sürekliliği olan değer ve unsurlara odaklanmaktadır. Örgütün daha genel çerçevesini temsil eden örgüt kültürü iklimi belirlemektedir. Örgüt iklimi grup tarafından paylaşılan kolektif bir zihin halidir. İç çevrenin çalışanların görüş, tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini ve şekillendirdiğini anlamada kilit rol oynayan iklim

aracılığıyla aynı zamanda çalışanların öznel değerlendirmelerine bakarak da örgüt dinamikleri hakkında fikir sahibi olunabilir (Popa, 2011).

Al-Shammari (1992)'ye göre çalışanlar örgütün iklimi hakkında rapor verdiklerinde ya kendi deneyimlerini ya da çalışma arkadaşlarının deneyimlerini aktararak örgütün bilişsel haritasını oluşturmaktadır. Çalışanların davranışlarını etkileyen kritik bir faktör olarak görülen örgüt ikliminin, çalışanların sorumlu oldukları işi örgütün nasıl etkilediğini değerlendirmelerine göre belirlendiği ifade edilmektedir (Kim ve Park, 2020). Öte yandan destekleyici bir örgüt ikliminde çalışan çalışanların motivasyonları ve memnuniyetlerinin arttığı ve üzerlerindeki baskının azaldığı ifade edilmektedir (Lan vd., 2020).

Örgüt iklimine ilişkin incelemeler genişledikçe araştırmacılar tarafından çeşitli örgüt iklimi boyutlarına ulaşılmıştır. Likert (1967)'e göre bir örgütün iklimini; liderlik, motivasyon, iletişim, kararlar, hedef ve kontrol olmak üzere altı boyut yansıtmaktadır (Likert, 1967). Pritchard ve Karasick (1973)'in çalışmasında örgüt iklimi; özerklik, çatışma ve iş birliği, sosyal ilişkiler, yapı, ödüllerin düzeyi, performans-ödül bağımlılığı, başarıma motivasyonu, statü kutuplaşması, esneklik ve yenilikçilik, karar merkezileştirme ile destekleyicilik olmak üzere on bir boyut belirlenmiştir (Pritchard ve Karasick, 1973). Balachandran ve Thomas (2007); refah kaygısı, normlar ve standartlar, kişilerarası ilişkiler, işe alma ve eğitim, takdir ve teşvik, adil ödüllendirme, iş özerkliği, özgürlük ve kontrol ile kırmızı bantçılık (idari işleyişteki verimsizlik) olmak üzere on örgüt iklimi boyutu belirlemiştir (Balachandran ve Thomas, 2007). Hussainy (2022), çalışmasında kapsamlı literatür taraması gerçekleştirerek dört geniş örgüt iklimi boyutu belirlemiştir. (Hussainy, 2022);

- İnsan odaklı iklim; çalışanların gelişimine ve başarısına yatırım yaparak yenilikçi fikirleri karşısında onları ödüllendirmek ve motive etmek yanında çalışanların güçlendirilmesi için uygun desteği sağlamayı ifade etmektedir.
- Kural odaklı örgütsel iklim; kural, düzenleme ve süreçlere dayanmaktadır. Açık kurallar belirlenmedikçe çalışanların herhangi bir şey yapmasına izin verilmemektedir. Kural odaklı iklim ile, çalışanların prosedürleri yakından takip etmeleri ve kurallarla düzenlemelere uymaları beklenmektedir.
- Hedef odaklı örgütsel iklim; kuruluş amaçlanan sonuca ulaşmak için çalışanları sürekli olarak motive eden bir ortam sunmalıdır. Örgütsel hedefler uzun, orta ve kısa vadeli olabilir. Örgütün hedefleri net olmalı ve yöneticiler hedeflerin

belirlenmesi ve planlanmasına herkesi dahil etmeye çalışmalıdır. Böylece çalışanlar hedeflere ulaşmak için daha çok çaba harcayacaklardır.

- İnovasyon odaklı örgütsel iklim; örgütler değişen çevreye uyum sağlayabilmek hayatta kalabilmek için inovasyon odaklı girişimlerde bulunmalıdır. Kuruluşlar yenilikçilik ve yaratıcılık ortamını teşvik etmek için girişimci bir zemin hazırlamalıdır. Yaratıcı bir atmosfer; artan Pazar payı, satış hacmi ve karmaşık iş tasarımlarını uygulama becerisiyle öne çıkmaktadır.

Örgüt ikliminin üç farklı bakış açısıyla açıklanabileceğini ifade eden Moran ve Volkwein (1992) bunları yapısal, algısal ve etkileşimli olmak üzere üç sınıfta incelemiştir. Yapısal yaklaşıma göre iklim, örgüt üyelerinin algılarından bağımsız olarak örgüte ait karakteristik özelliktir. Algısal yaklaşıma göre iklimin oluşumu bireysel bir olgudur. Çalışanlar örgüte ilişkin durumsal değişkenleri psikolojik olarak kendi içlerinde değerlendirerek tepki verirler. Etkileşimli yaklaşıma göre ise iklim, çalışanların aynı örgütsel duruma ortak tepki vermesi sonucu oluşmaktadır (Moran ve Volkwein, 1992). Öte yandan Schneider ve Reichers (1983) örgüt iklimini spesifik bir konuya indirgemediği açıklamanın anlamsız olduğundan bahsetmektedir (Schneider ve Reichers, 1983). Araştırmalarda spesifik olarak kullanılan örgüt iklimi türleri arasında; etik iklim, psikolojik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim bulunmaktadır.

Etik iklim; çalışanların örgütlerinde uygulanan etik uygulama ve prosedürlere ilişkin sahip oldukları ortak algı olarak ifade edilirken Victor ve Cullen (1988) tarafından ‘örgütte bir çalışan diğer üyelerle ilgili bir karar vermek zorunda kaldığında örgüt yararına en doğru seçeneği belirleyip belirlemediği’ ne yönelik merakı ile daha spesifik bir boyut kazanmıştır. Araştırmacılar tarafından iki boyutlu olarak incelenen etik iklimin ilk boyutu örgütsel karar vermede kullanılan etik kriterlerle ilgili (ör. egoizm, yardımseverlik ve ilke) iken ikinci boyut ise etik kararlarda neyin referans alınacağı yani analiz odağı (ör. kişisel, yerel, kozmopolit) ile ilgilidir. Etik kriterlerin yer aldığı bu iki boyut; kişisel çıkar, şirket karı, verimlilik, arkadaşlık, takım çıkarı, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, şirket kuralları ve prosedürleri ile yasalar ve mesleki kodlar olmak üzere dokuz teorik etik iklim tipi çerçevesinde incelenmiştir. Bu kriterlerden benimsenenler örgütlerin hayırsever, ilkeli veya egoist olarak değerlendirilmesine yol açar (Victor ve Cullen, 1988). Bir örgütte etik konuların nasıl değerlendirildiği ve etik davranışların neler olduğu hakkındaki ortak algı etik iklimin

boyutunu belirler (Deshpande, 1996). Çalışanlar etik kuralların örgütsel kararlar için gerekli standart ve normlar olduğuna kanaat getirdiğinde o örgütte etik iklim oluştuğu söylenebilir (Cullen vd., 2003).

Psikolojik iklim; çalışanların çalışma ortamına ilişkin algılarını incelemektedir. Bu teoriye göre çalışanlar çevrelerindeki olaylara psikolojik anlam yüklemektedir. Kişinin kafasında şekillendirdiği çevre; filtreleme, soyutlama, genelleme ve yorumlama ile oluşan bilişsel yapılar tarafından oluşmaktadır (James ve Sells, 1981). Psikolojik iklim savunucuları; açıklık, uyum ve adalet arzusu gibi gizli arzuların çevreyi değerlendirmek için kullanılan rol açıklığı, rol çatışması ve bilişsel standartlar gibi psikolojik şemaları ortaya çıkaracağını ifade etmektedir. Yani; çalışanların kişisel değerleri, çalışma ortamındaki faktörleri bilişsel olarak değerlendirmek için kullandığı şemaları oluşturmaktadır (James vd., 2008). Yapılan araştırmalar psikolojik iklimin dört boyutu olduğunu göstermiştir. Bunlar; rol stresi ve uyum eksikliği, iş mücadelesi ve özerklik, liderlik kolaylaştırma ile araştırma ve çalışma grubu iş birliği şeklindedir (Baltes vd., 2009).

Destekleyici iklim; çalışanların yaptıkları işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olacağını düşündüğü çalışma arkadaşları, yöneticileri ve diğer birimlerden aldıkları algılanan desteğin toplamıdır (Luthans vd., 2008). Eğer çalışanlar örgüt ortamında kendilerini rahat hissederlerse, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden gereken desteği sağlarsa bu durum hem kendilerinin hem örgütün avantajına olacaktır (Lee vd., 2018). Çünkü çalışanlar örgütleri tarafından desteklendiklerini hissettiğinde kendilerine değer verildiğini ve huzur içinde çalışmalarının önemsendiğini düşünerek bir zorlukla karşılaştıklarında bunu telafi etmek için örgütsel desteğe başvuracaklardır (Hayat ve Afshari, 2021). Destekleyici bir iklim ortamında; ekip üyelerinin birbirine güven duyması, birbirini önemsemesi ve iş birliği içinde çalışması teşvik edilmektedir. Özetle çalışanlar destekleyici bir iklim algıladıklarında destekleyici davranış şeklini içselleştirerek birbirlerine karşı destekleyici davranışlarda bulunmaktadır (Kim vd., 2021). Schneider ve Reichers (1983)'in örgüt iklimini spesifik bir konuya indirgmeden açıklamanın anlamsız olduğuna ilişkin önerisi dikkate alınarak bu çalışma bağlamında yenilikçi iklim kavramı üzerinde durulmuştur.

2.3.2. Yenilikçi İklim

Örgüt iklimi denildiğinde genel yargı bir organizasyonun çalışma atmosferi iken yenilikçi iklim; çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve değerlerini etkileyen ve yenilikçi ruhun katkısıyla yeni uygulama, ürün ve hizmetler gelişmesini sağlayan bir algılama biçimidir (Chao vd., 2011).

2.3.2.1. Yenilikçi İklim Kavramı

Örgütler teknoloji ve ekonomideki gelişmelere ayak uydurabilmek ve başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için inovasyona yönelik girişimlerde bulunmaya ihtiyaç duyarlar. Bu itibarla örgütlerin yeni veya iyileştirilmiş ürün/hizmet/süreç geliştirmesi ve bunlardan maddi getiriler elde etmesi inovasyon düzeylerinin artması anlamına gelmektedir. Örgütsel yenilik de yenilikçi iklim sayesinde gerçekleşmektedir (Chan ve Liu, 2012). Çünkü yenilikçi iklim yenilikleri teşvik eden örgütsel iklim anlamına gelmektedir. Yenilikçi bir iklim de örgüt hedeflerine ulaşmak için yenilikleri teşvik ederek buna uygun atmosfer oluşturur. Bu atmosfer; özerklik, yönetici desteği, esneklik, yaratıcı fikirleri teşvik, çalışan refahı, kaynak sağlama, güven, iş birliği, iletişim, güvenlik, hedef netliği, dışa odaklanma, performans geri bildirimi ve ödüllendirme şeklinde uygulamalarla oluşmaktadır (Bibi vd., 2020).

Yenilikçi iklim; örgütün yenilik yapmayı ne derece teşvik ettiği ve desteklediği noktasında çalışanların paylaştığı ortak algıyı ifade etmektedir (Newman vd., 2020). Yeni ve faydalı fikirlerin örgüt içinde başarılı bir şekilde uygulanması olan yenilik; fikir üretme, fikir geliştirme ve fikir gerçekleştirme şeklinde davranışlara yansımaktadır (Sagnak, 2012). Waheed ve arkadaşları (2019) çalışmalarında yenilikçi iklimi iç yenilikçi iklim ve dış yenilikçi iklim olmak üzere iki kategoride inceleyerek çalışanların özgür düşünce tarzını teşvik ettiği için iç yenilikçi iklimin örgütler için daha önemli olduğunu bildirmişlerdir (Waheed vd., 2019). Örgütlerin yenilik yapma performansı yenilikçi iklimlerine bağlıdır (Popa vd., 2017). Çünkü yenilikçi iklim bağlamında çalışanların yetkilendirilmesi, hata yapmaktan korkmaması ve öz denetim sahibi olması sorumluluklarındaki işlere ve problemlere daha yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesini sağlamaktadır. Yenilikçi iklim ortamında örgütlerde yeni fikirler üretilerek başarıyla uygulanabilmektedir (Sagnak vd., 2015).

Yenilikçi bir iklimde yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını teşvik eden koşullar çalışanlar tarafından algılanması mümkün olmaktadır. Koşullar çerçevesinde yeni fikirlerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi, statükoya meydan okuma, bağımsızlık, güven, fikirlerin desteklenmesi, tartışma ve risk alma gibi değişimin ve örgütsel yenilikçiliğin itici güçleri bulunmaktadır (Van der Vegt vd., 2005; Dai vd., 2022). Örgüt içinde hissedilen yenilikçi iklim ne kadar güçlüyse çalışanlar o oranda yenilikçi davranışlarda bulunmaktadır. Ayrıca yenilikçiliğe yöneticilerden ve örgütten destek gelmesi ve çalışma ortamının özerk olması yenilikçi fikirlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (He, 2013). Çünkü yenilikçi davranışları destekleyen bir örgüt ikliminin yenilikçi iklim olduğu kabul edilmektedir. Yenilikçi bir iklimin hâkim olduğu ve yenilik yapmanın özendirildiği bir örgütte çalışanların destekleyici bir yönetim algılaması sonucunda yenilikçi iş davranışı sergilemeleri mümkün olabilmektedir (He, 2013; Bos-Nehles ve Veenendaal, 2019). Örgüt ortamında yenilikçi iklim ne kadar güçlüyse çalışanların örgüte bağlılık ve aidiyet hissetmesi yoluyla yenilikçi davranışlarda bulunma olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır. Baykal (2019) gerçekleştirdiği ampirik bir çalışmada yenilikçi örgüt ikliminin çalışanların işe adanma eğilimleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Öte yandan yapılan bir meta analiz çalışmasında çalışan inovasyonunun (fikir üretme ve uygulama) belirleyicileri olarak özerklik, yaratıcılık ya da inovasyona destek, pozitif iklim, örgütsel kaynaklar ve yönetim desteği gibi iş özellikleri ve bağlamsal faktörler tespit edilmiştir (Ren ve Zhang, 2015). Örgütler çalışanların değişim gibi zorlukları kabullenme algısını teşvik ederek, rekabet için gerekli teknolojik faktörleri sağlayarak ve yenilikçi çalışma ortamı kurarak yenilikçi iklim oluşturabilirler. Yenilikçi iklim ile çalışanların düşünme şekli, zihinsel bilişi ve algılama şekli yeniden düzenlenerek örgütlerin ilerlemeleri sağlanmaktadır (Waheed vd., 2019). Örgüt iklimi çalışanların davranışlarına yönelik örgütsel beklentiler ve bu davranışların sonucunda gerçekleşen genel atmosferi temsil eder. Çalışanlar da bu beklentilere uygun davranarak örgüte yanıt verirler (Scott ve Bruce, 1994). Bunun yanında örgütün başarısızlığa toleransı da yenilikçi iklimi tesis etmede önemli bir faktördür. Serbest bilgi akışının ve fikirleri özgürce ifade etmenin mümkün olduğu bir ortamda çalışanlar önerilerini paylaşma eğilimi gösterirler (da Silva vd., 2021).

Modern çağın rekabet unsuru olarak öne çıkan yenilikçiliğin artan önemi örgütsel araştırmacıları bu bağlamda gerçekleşen uygulamaları araştırmaya yöneltmiştir.

Yenilikçi iklim de bunlardan bir tanesidir ve öncülleri ile sonuçlarının araştırılması hem teorik hem de pratikte önem arz etmektedir.

2.3.2.2. Yenilikçi İklimin Öncülleri

Yenilikçi iklimin oluşumunda üst yönetimin etkisi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örgütsel hedeflere ulaşmada etkin rol oynayan yöneticiler örgütün yenilikçi hale gelmesi için örgütsel yapının, sürecin ve iklimin oluşmasına yardımcı olurlar (Chan vd., 2014). Çalışanlar üst yönetimin desteğini aldığı daha yaratıcı ve pazarlanabilir yeniliklere dönüştürülebilen fikirler geliştirebilmekte ve daha kolay inisiyatif alabilmektedir (Sönmez ve Yıldırım, 2018). Scott ve Bruce (1994) yaptıkları çalışmada yöneticilerin çalışanlarla ilişki kalitesini artırarak yenilikçi iklimi şekillendirdiğini ifade etmektedir (Scott ve Bruce, 1994). Nitekim Aarons ve Sommerfeld (2012) de yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşiminin inovasyon iklimiyle pozitif şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Aarons ve Sommerfeld, 2012). Yenilikçi iklimin oluşmasında örgütteki uygulama ve prosedürler kadar fiziksel kaynakların da etkisi bulunmaktadır. Oksanen ve Ståhle (2013) yaptıkları çalışmada örgüt ortamında gerçekleştirilen inovasyonları etkileyen faktörleri incelerken fiziksel alana ilişkin özellikler yanında iş birliğinin etkisini de tespit etmişlerdir. Buna göre iş birliğini etkinleştirme, değiştirilebilirlik, şıklık, albenilik ve değer yansıtma örgütün inovasyon düzeyini etkilemektedir (Oksanen ve Ståhle, 2013). Ayrıca; esneklik, azim ve yönetim desteğinin çalışanlarla ve teknolojik yeniliklerle pozitif şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Yönetim desteği bağlamında özellikle dönüşümcü liderlerin rolü sıklıkla incelenmiştir (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010; Sağnak vd., 2015). Buna göre; dönüşümcü liderler çalışanların ihtiyaçlarını gidermeye ve çalışma şartlarını iyileştirmeye özen gösterdiği için yenilikçilik için gerekli ortamın oluşumunu kolaylaştırır. Aynı zamanda çalışanlara zorlayıcı hedefler koyarak onlara güvenmekte, özerk koşullar sağlamakta ve motive olmalarına yardımcı olmaktadır. Öte yandan çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılıklarını artırmak için kişisel ve örgütsel yetenekleri nasıl kullanabilecekleri noktasında da yol gösterici olan dönüşümcü liderler yenilikçi örgüt ikliminin oluşumu için daha fazla çaba gösterirler (Moolenaar vd., 2010).

Öte yandan yenilikçi iklimin başarıyla sürdürülmesi her zaman kolay olmamaktadır. Her ne kadar örgütlerin değişen ve dinamik bir çevreye sahip olması adapte olabilen

Çalışanlar gerektirse de bu durum her zaman istenilen şekilde olamamaktadır. Çünkü kişiler örgüt ortamına yavaş yavaş uyum sağlamaktadır. Bu nedenle kişi örgüt uyumu yenilikçi iklimin sürdürülebilirliği için gerekli faktörlerden biridir (Feng-Hui ve Wann-Yih, 2011). Örgütsel uygulamalar da örgüt ortamındaki inovasyon düzeyini ve performansını etkilemektedir. Öyle ki Waheed ve arkadaşları (2019) Pakistan’da 632 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel inovasyon aracılığıyla inovasyon performansını pozitif yönde etkilediğini ve bu etkinin yenilikçi iklim yüksek olduğunda daha güçlü olduğunu bulmuşlardır (Waheed vd., 2019). Van Der Vegt ve arkadaşları (2005) çok uluslu bir şirketin 24 ülkede bulunan 248 lokasyonunda gerçekleştirdikleri araştırmada demografik çeşitlilik ile yenilikçi iklim arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre güç mesafesi yüksek olan ülkelerde görev süresi ve fonksiyonel özgeçmişin yenilikçi iklimle negatif şekilde ilişkili olduğu aksine güç mesafesi düşük olan ülkelerde ise pozitif şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Van Der Vegt vd., 2005).

Kültürel değerler (kolektivizm, güç mesafesi, maskülenlik, kısa vadeli yönelim ve güç mesafesi) ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkinin okul ortamında öğretmenler üzerinde araştırıldığı bir çalışmada kolektivizm ve yenilikçi iklim arasında pozitif; belirsizlikten kaçınma ile maskülenlik ve yenilikçi iklim arasında negatif ilişki olduğu bulunmuştur (Masry-Herzellah ve Da’as, 2021). Mesleki stresin yenilikçi iklimin belirleyicisi olup olmadığının araştırıldığı 1767 kişi üzerinde gerçekleştirilen başka bir çalışmada yaşanan stresin yenilikçi iklimle negatif şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuç araştırmacılar tarafından stresin inovasyonu destekleyen bir iklimin gelişmesine engel olabileceği şeklinde yorumlanmıştır (Länsisalmi ve Kivimäki, 1999). Öte yandan 775 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada sosyal bağlantılarla yenilikçi iklim arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; işe ilişkin tavsiye bağlantılarının yoğunluğu ile yenilikçi iklim arasında pozitif ilişki bulunmuş ve yazarlar tarafından bu sonucun ortak karar verme ile açıklanabileceği ifade edilmiştir (Moolenaar vd., 2011). Başka bir araştırmada da bağlılığa dayalı insan kaynakları uygulamalarının inovasyon iklimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Popa vd., 2017). Öte yandan kurumsal sosyal sorumluluğun inovasyon iklimi ile arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada bu ilişkinin çalışanların yaşı, cinsiyeti ve eğitim seviyesine göre değiştiği bulunmuştur. Buna göre; kurumsal sosyal sorumluluk genç ve orta yaş grup çalışanlar, erkek çalışanlar ile yüksek eğitim

düzeyine sahip çalışanlar arasında inovasyon iklimini öngörmektedir (Ubius ve Alas, 2012).

2.3.2.3. Yenilikçi İklimin Sonuçları

Hızla değişen çevreye uyum sağlama, artan rekabet baskısı ve ürün yaşam döngüsünün kısılması firmaları değişime ve yenilikçi çözümler aramaya itmiştir. Ruiz-Moreno ve arkadaşları (2015) yaptıkları araştırmada iletişim ve ulaşım gibi çeşitli alanlardaki teknolojik gelişmelerin örgütlere yeni ürün geliştirme ve maliyet azaltma yeteneği kazandığını ifade ederek 207 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada değişime direnç, uyum ve iş yükü baskıları gibi yeniliği belirleyen faktörlerin örgütlerin çevrelerine uyum sağlama yetenekleri üzerinde etkili olduğunu ve kalite yönetimi bağlamının bu etkiyi kolaylaştırdığını, son olarak da inovasyon ikliminin örgütün performansı ile pozitif şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Ruiz-Moreno vd., 2015). Öte yandan García-Buades ve arkadaşları (2015) 167 polis memuru üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada memurların işlerini ve çalışma yöntemlerini nasıl geliştireceklerine dair önerilerde bulunabileceklerini hissettikleri bir inovasyon ortamında onları tatmin etmenin kritik bir faktör olduğu, iş arkadaşları arasındaki desteğin ise kritik bir katkısı olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre inovasyon iklimi polislerin memnuniyeti ve performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde Zhao (2013) da yaptığı araştırmada örgütsel inovasyon ikliminin çalışanların yenilikçi davranışları aracılığıyla performans üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Sarwar ve arkadaşları (2020) Pakistan'da 425 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların örgütte yeniliği destekleyen bir iklim algılamalarının daha kararlı olacaklarını ve bunun örgütsel performansı artıracığını ileri sürmüşlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; yenilikçi örgüt ikliminin proje başarı şansını pozitif şekilde etkilediğini ve bu etkide yenilikçi iş davranışının aracı mekanizmaya sahip olduğunu bulmuşlardır. King ve arkadaşları (2010) da yüksek iş taleplerinin olduğu örgütlerde inovasyon ikliminin oluşmasının çok önemli olduğunu belirttikleri araştırmanın sonuçları iş taleplerinin örgütsel performansla negatif şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Yenilikçi iklimin de örgütsel performansın önemli bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. İş talepleri ve yenilikçi iklimin de negatif şekilde ilişkili bulunduğu çalışmada iş talepleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin yenilikçi iklim tarafından düzenlendiği bulunmuştur.

Buna göre; yenilikçi iklim düşük olduğunda iş talepleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin negatiflik düzeyinin en yüksek, yenilikçi iklim yüksek olduğunda ise en düşük olduğu bulunmuştur (King vd., 2010). Pakistan’da yapılan başka bir araştırmada da kişisel ustalık, dönüşümsel liderlik, ortak bir vizyon, proaktivite ve çevreyi içeren stratejik faktörlerin örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme ile pozitif şekilde ilişkili olduğu ve örgütsel inovasyonla örgütsel öğrenmenin de örgütsel performansla pozitif şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Soomro vd., 2020).

Örgütlerde yenilik süreci fikir üretiminden fikirlerin ürün, hizmet veya uygulanmalara dönüşmesine şeklinde ilerler ve tüm bu döngü birey, ekip ve örgüt düzeyinde gerçekleşerek örgütsel bağlama yerleşir (Hsu ve Chen, 2015). Yenilikçi iklimin örgütte yaratıcı fikir ve düşünceleri teşvik etmesi çalışanların yaptıkları işe yönelik bilgi ve birikimlerini artırmanın yeni yollarını aramasını sağlamakta (Cai vd., 2019) ve inovasyon iklimi çalışan yaratıcılığını olumlu düzeyde etkilemektedir (Jaiswal ve Dhar, 2015). Benzer şekilde Çin’deki 157 firmada çalışan 804 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada örgütsel yenilikçi iklimin bireysel yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve psikolojik güçlendirmenin bu etkiyi düzenlediği bulunmuştur (Liu vd., 2019b). Yine Çin’de 408 firmada gerçekleştirilen başka bir çalışmada örgütün yenilikçi ikliminin örgütsel öğrenme ve çalışanların yenilikçi davranışları ile pozitif şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Bibi vd., 2020). Gerçekleştirilen bir başka araştırmaya göre de inovasyon ikliminin açık inovasyon üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Popa vd., 2017). İnovasyon ikliminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmada ise yazarların öngörüsüne göre inovasyon iklimi çalışanların katılımını ve yaratıcılığını artırmaktadır böylece işler daha ilginç hale gelmekte ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Demircioglu ve Berman, 2019). Malibari ve Bajaba (2022) da ABD’de çalışan 241 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada inovasyon ikliminin girişimci liderlik ve çalışanların entelektüel çevikliği arasındaki ilişkide aracı mekanizmaya sahip olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre inovasyon iklimi çalışanların entelektüel çevikliği yoluyla çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde dolaylı etkiye sahiptir (Malibari ve Bajaba, 2022).

2.4. Çalışan Proaktif Davranışı

Çalışan proaktif davranışında, koşulları iyileştirmek için inisiyatif alan ve yeni koşullar yaratmak için çaba gösteren çalışanların proaktif davranışlar sergileyerek çalışmalarının gelişmesine katkıda bulunabileceği ileri sürülmektedir (Turek ve Turek, 2013).

2.4.1. Çalışan Proaktif Davranışı Kavramı

Küresel rekabet koşullarında çalışma ortamı daha dinamik hale gelmiş ve çalışanların inisiyatif alarak hızla değişen şartlara göre aksiyon alması önem kazanmıştır. Bu itibarla yaklaşık 30 yıldır örgüt ortamında proaktif davranış örgütlerin ve araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bu bağlamda gerçekleştirilen örgütsel araştırmalar artmıştır.

Oxford sözlüğüne göre proaktif; bir şeylerin olmasını beklemek yerine bir şeyleri gerçekleştirerek ve onlara tepki vererek bir durumu kontrol etme anlamındadır. Çalışan proaktif davranışının herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanımı olmamakla birlikte genellikle proaktif bir hedef belirlemek ve bunu başarmak için çabalamaktan oluşan amaca yönelik bir davranıştır (Parker vd., 2010). Proaktif davranış geleneksel motivasyon ve performans teorilerinin aksine çalışanların pasif bir şekilde belirlenen hedeflere ulaşmasından ziyade statükoya karşı çıkarak mevcut koşulları iyileştirmek ve yeni koşullar oluşturmak için inisiyatif alarak problemleri çözmek ve yeni problem oluşumunu önlemektir. Bazı araştırmacılara göre proaktif davranış ekstra rol davranışı iken bazılarına göre rolün gerektirdiği davranıştır (Parker vd., 2010; Crant, 2000).

Crant (2000) proaktif davranışı mevcut koşulları iyileştirmek veya yeni koşullar geliştirmek için inisiyatif almak olarak tanımlamıştır. Bu tanım proaktif çalışanların mevcut örgütsel işleyişe pasif bir şekilde uyum sağlamaktan ziyade statükoya meydan okumasını da içermektedir. Ayrıca proaktif davranışların kişinin görevini yeniden tanımlama çabasında bulunması gibi ekstra rol davranışında yer aldığı gibi mevcut görevine ilişkin geri bildirim talebinde bulunma şeklinde rol içi davranışında da yer alabileceğini ifade etmiştir. Proaktiviteyi örgütsel davranışlara yönelik bir eylem yönelimi olarak değerlendiren araştırmacı; proaktif çalışanların işe yaklaşımlarında aktif rol aldıklarını, kendi kendine yeni durumlar başlatarak uygun koşulları

oluşturduğunu ve bir şeyleri iyileştirmek için pasif kalmak yerine aktif bir şekilde bilgi ve fırsat aradıklarını belirtmiştir (Crant, 2000).

Bindl ve Parker (2011)'e göre proaktif davranış; kişinin çalışma yöntemlerinde veya kendi bilgi ve becerilerinde değişim gerçekleştirerek geleceğe yönelik adımlar atmasıdır. Mevcut durum üzerinde kontrol sahibi olmayı ve geleceğe dönük beklentiye sahip olmayı içeren bu tanımlama proaktif çalışanları kişisel inisiyatif alma, sorumluluk alma, çalışma ortamını şekillendirme, geniş bir networke sahip olma ve yöneticileri stratejik konularda ikna etme gibi proaktif davranışlarla özdeşleştirmektedir. Bir başka tanıma göre de çalışanların çalışma koşullarında değişiklik yapma isteği ve daha iyi bir gelecek kurma hayalini içeren proaktivite kişinin inisiyatif alması, değişim odaklılığı ve geleceğe yönelimi gibi unsurları içermektedir (Kim, 2021).

Parker ve Collins (2010) örgütteki uygulama ve prosedürleri geliştirecek ve çalışma arkadaşlarını etkileyecek şekilde kontrolü ele almayı ve değişimi gerçekleştirmeyi sağlayan proaktif davranışları; sorumluluk alma, ses çıkarma/fikrini söyleme, bireysel yenilikçilik ve problem önleme olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir (Parker ve Collins, 2010).

Sorumluluk alma; çalışanların işin yapılış şeklini geliştirmeye yönelik değişiklikler yapmak için rol tanımlarının dışına çıkarak yeni yollar bulması ve kendi kendine uygulamayı başlatması anlamındadır. Sorumluluk alma çalışanların rolü dışında gerçekleşen bir eylem olduğu için kişiliklerinin yansıması olarak görülebilmektedir (Zhang vd., 2021).

Ses çıkarma/fikrini söyleme; mevcut gidişatı iyileştirmeye yönelik yapıcı değişim odaklı ve teşvik edici bir iletişim yoludur. Proaktif davranış biçimi olan ses çıkarmanın olumlu yönlerine odaklanılmış ve sorunları analiz ederek fırsatları değerlendirmek için harcanan çabanın sonucu olarak ele alınmıştır. Öte yandan statükoya meydan okumayı içerdiği için bazı araştırmacılar tarafından sapkın davranış olarak değerlendirilmekle birlikte eğer şikâyet veya kişisel eleştiri olarak algılanırsa kişilerarası ilişkileri bozabilir ve iyi intiba oluşturmaz fakat ses çıkarma yenilik geliştiriminin ilk adımı olarak kabul edildiği için yaratıcı fikirlerin ifade edilmesi açısından önemlidir (Fuller vd., 2007).

Bireysel yenilikçilik davranışı; kişinin işteki görevine, çalışma grubuna ve çalıştığı örgüte fayda sağlamak için fikirler geliştirmesi ve bu fikirlerin uygulanması yönünde örgüt tarafından teşvik edilmesidir. Yaratıcı tutumlara önem veren yenilikçi davranış geleneksel tutumlardan modern tutumlara geçişi sağlamaktadır. Yenilikçi iş davranışına sahip proaktif çalışanlar bir durumla yüzleşmek için inisiyatif alma ve harekete geçme motivasyonuna sahip oldukları için yeni fikirler üreterek bunları uygulayacak özelliklere sahiptirler (Nurjaman vd., 2019).

Problem önleme; çalışanların sorunların temel nedenini bulmaya çalışması ve bu sorunların tekrar ortaya çıkmasını engellemek için ilgili prosedürleri uygulamasıdır (Parker ve Collins, 2010).

2.4.2. Çalışan Proaktif Davranışının Tarihsel Gelişimi

Çalışan proaktif davranışı hakkında birçok ampirik çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri olan Ashford ve Cummings (1985)'in çalışmasında geri bildirim arama davranışıyla ilgili çeşitli hipotezler test edilmiştir. Geri bildirim aramanın çalışanlar açısından hedeflere ulaşmada kullanılan değerli bir kaynak olduğunun savunulduğu çalışmada kamu şirketinden 172 kişi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; çalışanların geri bildirim arama davranışının rol belirsizliği, beklenmedik durum belirsizliği ve işe katılım ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca görev süresinin geri bildirim arama davranışıyla negatif şekilde ilişkili olduğu ve belirsizliğe toleransın beklenmedik durum belirsizliği ile geri bildirim arama davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi düzenlediği bulunmuştur (Ashford ve Cummings, 1985).

Daha sonra Bateman ve Crant (1993) kişilerin çevrelerini etkilediği öncülünden yola çıkarak proaktif davranışa yönelik kişisel eğilimi araştırmak amacıyla örgütsel davranışın proaktif bileşenini tartışmış ve proaktif kişilik ölçeğini geliştirmişlerdir. Araştırmacılar; kişilerin çevrelerini etkilemek için eyleme geçme dereceleri arasındaki farklılıkları belirlemeyi amaçladıkları çalışmada 282 lisans öğrencisi üzerinde proaktif ölçek çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar tek boyut olarak elde ettikleri proaktif ölçek ile beş büyük kişilik boyutu (dışadönüklük, nevrotiliklik, açıklık, uyumluluk ve vicdanlılık) arasındaki ilişkileri incelemek için de 130 lisans öğrencisinden oluşan ikinci bir örneklem kullanmışlardır. Analiz sonuçlarına göre

proaktif ölçek ile beş büyük kişilik boyutundan ikisi arasında (vicdanlılık ve dışa dönüklük) pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktaydı. 148 MBA öğrencisinden oluşan üçüncü örnekleme proaktif ölçeğin özel benlik bilinci ile önemli oranda ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca proaktif kişilik ile yapıcı değişim amacıyla gerçekleştirilen müfredat dışı aktiviteler, dönüşümsel liderlik, başarıma ihtiyacı ve baskınlık ihtiyacı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuşlardır (Bateman ve Crant, 1993).

Ashford ve Black'in 1996 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada örgüte yeni giren çalışanların proaktif olarak kişisel kontrol duyguları kazanmaya çalıştıkları yollar tanımlanmış ve performans ile tatmin üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmacıların elde ettikleri sonuçlara göre çalışanların işe giriş sırasında kontrol arzusu; bilgi arama, genel sosyalleşme, iş arkadaşlarıyla ilişki kurma, iş değişimini müzakere ve pozitif çerçeveleme gibi proaktif faaliyetlerle pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca iş tatmininin bilgi arama, genel sosyalleşme, iş değişimini müzakere ve pozitif çerçeveleme ile ilişkili olduğunu; bireysel iş performansının patronla ilişki kurma ve pozitif çerçeveleme ile ilişkili olduğunu; pozitif çerçevelenmenin de kontrol arzusunun performans üzerindeki etkisine aracılık ettiğini bulmuşlardır (Ashford ve Black, 1996).

Van Dyne ve Lepine (1998) yaptıkları araştırmada çalışanların rol içi ve rol dışı davranışlarını birbirinden ayırarak ekstra rol davranışının altı aylık bir sürede çalışan performansını ne düzeyde etkilediğini incelemişlerdir. 597 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların ekstra rol davranışlarının süpervizör tarafından değerlendirilen performansı önemli oranda açıklamıştır. Ayrıca araştırmacılar teşvik edici ekstra rol davranışını yardım etme ve ses çıkarma şeklinde iki boyutlu olarak kavramsallaştırmışlardır (Van Dyne ve Lepine, 1998).

2000 yılında Crant yaptığı araştırmada proaktif davranışın kavramsallaştırılması ve ölçülmesine yönelik dört yapıyı incelemiştir. Bunlar (Crant, 2000); proaktif kişilik, kişisel girişim, rol genişliği öz yeterliliği ve sorumluluk alma şeklindedir. Proaktif kişilik; kişinin mevcut koşullara pasif bir şekilde uyum sağlamaktan ziyade bunları kasıtlı bir şekilde değiştirebilmesidir. Çevresini etkileme gücü olan proaktif kişiler fırsatlar belirler, inisiyatif alarak harekete geçer ve değişim gerçekleşene kadar sebat gösterirler. Bu yapı proaktif kişilik ölçeği ile ölçülmektedir. Kişisel girişim; çalışanların işteki rolünde aktif ve yeni girişimler başlatan bir yaklaşım benimseyerek işin resmi gerekliliklerinin ötesine geçtiği bir davranış şeklidir. Mülakata dayalı bir

metodolojiyle ölçülen kişisel girişim/inisiyatif; örgütsel misyonla tutarlı, uzun vadeli odaklanma gerektiren, hedefe yönelik, kalıcı, kendi kendine başlatılan proaktif bir davranıştır. Rol genişliği özyeterliliği; Parker (1998), örgütlerin değişken çevre koşullarıyla başa çıkabilecek yetenekli ve daha kapsamlı rol üstlenmeye istekli çalışanlara ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Proaktif davranış sergileyen, kişisel inisiyatif alabilen, kişilerarası ve bütünleştirici görevleri üstlenebilen çalışanların bu yöndeki eğilimlerini ölçmek için bir ölçek geliştirilmiştir. Sorumluluk almak; çalışanların işin yürütülme şeklini etkilemeye yönelik yapıcı değişimi sağlamak için statükoya meydan okumaktır. Sorumluluk almak iş arkadaşları tarafından doldurulan bir ölçekle ölçülmektedir (Crant, 2000).

Pitt ve arkadaşları (2002) proaktif davranış ve satış elemanı performansı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada; yüksek rekabet koşullarında pasif bir çalışanın proaktif bir çalışan kadar başarılı olmasının mümkün olmadığını belirterek bir araç üreticisinde çalışan 113 endüstriyel satış elemanı ile örneklemelerini oluşturmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların proaktif davranışı yönetici tarafından değerlendirilen performansı ile önemli ölçüde pozitif ilişkili bulunmuştur. Buna göre; satış elemanının davranışları ne kadar proaktif özellik gösterirse yöneticileri tarafından çalışanlar o kadar etkin algılanmaktadır (Pitt vd., 2002).

Parker ve arkadaşları 2006 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada proaktif kişilik ve EPB (proaktif fikir uygulaması ve proaktif problem çözme) arasındaki ilişkide dört bilişsel motivasyonel durumun (rol genişliği öz yeterliliği, kontrol değerlendirmeleri, değişim yönelimi ve esnek rol yönelimi) aracı etkisi olup olmadığını 282 kişi üzerinde araştırmışlardır. Ek olarak bu dört bilişsel motivasyonel durumun algılanan çalışma ortamı (iş özerkliği, iş arkadaşı güveni ve destekleyici yönetim) ve proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini de incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre; proaktif kişilik ile iş özerkliği, iş arkadaşı güveni, destekleyici yönetim, rol genişliği öz yeterliliği, değişim yönelimi, esnek rol yönelimi, EPB ve duygusal bağlılık arasında pozitif şekilde ilişki bulunmuştur. Rol genişliği öz yeterliliği ve esnek rol yöneliminin proaktif kişilik ve EPB arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve yine bu değişkenlerin iş özerkliği ve iş arkadaşı güveni ile EPB arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır (Parker vd., 2006).

Lam ve arkadaşları (2007) yöneticilerin proaktif bir davranış olan çalışan geri bildirim arama davranışını neyin motive ettiğine dair yorumlarının hem LMX kalitesi hem de

alışan performansıyla ilişkili olup olmadıklarını araştırmışlardır. Çin’de yürütülen iki çalışma için 499 yönetici-çalışan ikilisinden toplanan veriler sonucunda çalışanların geri bildirim arayışının LMX kalitesi ve objektif çalışan performansı ile pozitif şekilde ilişkili olduğunu ve yöneticiler geri bildirim arama davranışını güçlü performans geliştirme güdüsü olarak yorumladığında geri bildirim arama davranışının LMX ile daha yüksek düzeyde pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca yöneticiler geri bildirim arama davranışını çalışanların zayıf izlenim yönetimi şeklinde yorumladıklarında geri bildirim arayışının LMX ile daha yüksek düzeyde pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Lam vd., 2007).

Grant ve Ashford (2008) yaptıkları incelemede EPB’nin ortaya çıkış sürecini araştırarak çalışanların pasif konumlarından ziyade çevrelerini etkilemek ve değiştirmek için kasıtlı olarak planladıkları ve uyguladıkları yöntemlere dikkat çekmişler ve EPB’nin temellerini oluşturan fenomenleri derlemişlerdir (Grant ve Ashford, 2008). Araştırmacılara göre beklenti teorisi, eşitlik teorisi, ihtiyaç teorileri ve hedef belirleme teorisi her ne kadar güdülerin ve isteklerin önemine dikkat çekse de bu teorilerin çalışanları örgüt ortamında pasif ve reaktif olarak konumlandırıdıklarını belirtmişlerdir. Buna göre; beklenti teorisi, çalışanların yaptıkları işin sonucunda elde edecekleri ödül için çaba harcadıklarını varsaymıştır. Eşitlik teorisi çalışanların elde ettikleri neticenin ve yöneticilerin kendileri için adil olup olmadığına göre çaba harcadıklarını varsaymıştır. İhtiyaç teorileri örgütsel işleyiş ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki uyuma göre çaba harcadıklarını varsaymıştır. Hedef belirleme teorisi de çalışanların yöneticiler tarafından belirlenen hedefleri takip ettiğini varsaymıştır. Bunun karşısında örgütsel araştırmacılar son yıllarda aktif girişimlerin insan davranışındaki rolünü açıklayan kavramlar geliştirmeye başlamışlardır. Bu itibarla araştırmacılar; modern organizasyonlarda sosyal süreçler, iş yapıları, gelişim ve değişim süreçleri çatısı altında çeşitli fenomenler yardımıyla örgüt ortamında proaktivitenin dinamiklerini incelemişlerdir (Grant ve Ashford, 2008):

Sosyal süreçler; kişileri çevreleyen ve onların dışında olan çok düzeyli kişiler arası uyaranları ifade etmektedir. İş arkadaşı deşteği, yönetici çalışan etkileşimi, örgüt iklimi, örgütsel değerler ve normlar sosyal bağlam kapsamında değerlendirilmektedir (Cai vd., 2019). Bu bağlamda değerlendirilebilecek proaktif davranışlardan biri de geri bildirim arayışıdır. Etkileşimsel psikologlara göre geri bildirim, insan doğasının

geliştirdiği kendilik kavramı (self-concept) gereği çok önemlidir çünkü kişinin hedeflere ulaşma derecesini göstererek hatalarını düzeltmesine ve hedeflerini geliştirmesine yardımcı olur (Ashford ve Cummings, 1985). Ayrıca çalışanlar yeni girdikleri ortama uyum sağlamak için daha fazla proaktif davranış sergilemektedir. Proaktif çalışanların sosyalizasyon sürecinde diğer çalışanlara oranla örgütsel işleyişi daha hızlı öğrendiği ve uyumlarının daha kolay gerçekleştiği bilinmektedir (Grant ve Ashford, 2008; Ashforth vd., 2007). Öte yandan araştırmacılar sosyal ağları araştırırken çalışanların yalnızca çevreden gelen fırsatlara tepki verdiklerine ilişkin geleneksel görüşü eleştirerek onların sosyal çevrelerini aktif bir şekilde oluşturduklarını, genişlettiklerini ve sürdürdüklerini ileri sürmüşlerdir (Grant ve Ashford, 2008).

İş yapıları bağlamında çalışanların görevlerini nasıl gerçekleştirdiklerine ilişkin araştırmalar yer almaktadır. Geleneksel iş tasarımı makine operatörlerinin çalışma talimatları bellidir ve işe müdahale etmeleri çok sınırlıdır. Daha çağdaş uygulamalar yaygınlaştıkça işin içine müşteriler, tedarikçiler ve iş arkadaşları girmiş ve bunlardan geri bildirim alma zorunluluğu doğmuştur. Taylor ile başlayan bilimsel yönetim alanındaki zaman ve hareket çalışmaları yerini çevresel koşulların çalışan motivasyonunu artırıp artırmayacağına bıraktı (Grant ve Parker, 2009). Herzberg'le devam eden işin zenginleştirilebileceğine ilişkin çalışmalar (Paul vd., 1969) Tavistock gibi bilim adamlarının sosyal ve teknik sistemlerin karşılıklı bağımlılıklarına dikkat çekmesiyle devam etti. Daha sonra Hackman ve arkadaşları iş özellikleri modelini (görev/yetenek çeşitliliği, özerklik, işin kendisinden ve süpervizörden geri bildirim, işin önemi, işin kimliği ve diğerleriyle ilişkiler) geliştirmiştir (Hackman ve Oldham, 1975). Yakın zamanda da araştırmacılar işlerin yalnızca iş özellikleri modeli ile tanımlanan temel özellikler açısından değerlendirilemeyeceğini aynı zamanda iş karmaşıklığı, bilgi işleme, problem çözme ve uzmanlaşma gibi bilgi özellikleri açısından ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Karşılıklı bağımlılık ve belirsizliğin baskın olduğu günümüz çalışma koşullarında belirsizliği kontrol sistemleriyle yönetmek zor olduğu için çalışanların inisiyatif almaları gerekmektedir. Bu itibarla çalışanların inisiyatifini kolaylaştıracak şekilde iş tasarımı işlerin ve görevlerin yeniden düzenlenmesini öngören proaktif bakış açısı gelişmiştir (Grant ve Parker, 2009). Bu itibarla iş özellikleri teorisi çalışanları yalnızca daha fazla çalışmaya yönelik motive etmesi ve günümüz organizasyonları için gerekli esneklik ve değişim ihtiyacını

karşılayamaması nedeniyle eleştirilmiş ve iş tasarımı teorilerinin proaktif kişilik, proaktif motivasyon ve proaktif davranışı içermesi gerektiği ileri sürülmüştür (Fuller vd., 2006).

Gelişim ve değişim süreçleri; değişime yönelik örgütsel davranışların önemi kuruluşlar ve araştırmacılar tarafından kritik düzeyde kabul edilmektedir. Çalışma koşullarının ve performans hedeflerinin değişimi için çalışanlar mevcut sorumluluklarının ötesinde davranış göstermelidirler (Crant, 2000). Örgütsel araştırmacılar değişim sürecini incelerken çalışanların üstlerinden gelen değişiklikleri kabul ettiği fikrini sorguladılar ve onların da rutin işleyişi değiştirmek için aktif çaba gösterdiklerini savundular (Grant ve Ashford, 2008). Örgütlerde yapısal değişim öz kararlılığı yüksek çalışanların çabasıyla mümkün olabilir. Belirsiz veya muğlak durumlarda özerklik gibi motive edici faktörler sağlandığında (Petrou vd., 2018) çalışanlar örgütte gelişim ve değişimi sağlamada daha avantajlı durumdadırlar. Çünkü özerklik; çalışanın daha proaktif davranmasını ve öz yeterlilik sahibi olmasını sağlayarak daha geniş iş rolü üstlenmesine yol açmaktadır (Hornung ve Rousseau, 2007). Proaktif davranışlar kişinin kendi kendine başlattığı, geleceğe ve değişime dönük davranışlardır (Liu vd., 2019a). Proaktif çalışanların ürün tasarımlarına yönelik proaktif değişiklikler önermesi ve bu yönde gönüllü çaba göstermeleri kişisel inisiyatif alabilmelerinden kaynaklanmaktadır (Ghitulescu, 2013). Kişisel inisiyatif, çalışanın kendi kendine başlattığı ve bir hedefin peşinden koşarken ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelmekte ısrarcı olmayla karakterize edilen çalışma davranışdır (Frese ve Fay, 2001).

Grant ve arkadaşları (2009); çalışanların güçlü prososyal değerler veya düşük olumsuz etki ifade etmeleri durumunda proaktif çalışma davranışlarının (ses çıkarma, sorun çözme, sorumluluk alma ve beklenen yardım) yöneticilerin performans değerlendirmeleriyle daha güçlü şekilde ilişkili olacağını ileri sürdükleri çalışmalarında 103 yöneticiden oluşan bir örneklem ve 55 itfaiyeciden oluşan ikinci bir örneklem kullanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; EPB yöneticilerin performans değerlendirmesiyle pozitif şekilde ilişkili olduğunu ve prososyal değer ile olumsuz etkinin bu ilişkiyi düzenlediğini bulmuşlardır. 55 itfaiyeci ile yapılan çalışmada EPB'nin (beklenen yardım) yönetici performans değerlendirmesiyle pozitif şekilde ilişkili olduğunu ve prososyal değerler ile olumsuz etkinin bu ilişkiyi düzenlediğini bulmuşlardır (Grant vd., 2009).

Parker ve Collins (2010) proaktif davranış türleri arasındaki benzerlik, farklılık ve ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçladıkları çalışmalarında kamu ve özel sektörde çalışan Avustralyalı orta ve üst düzey 622 yönetici üzerinde inceleme yapmışlardır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarına göre kavramlar birbirinden farklı ancak daha üst düzey bir yapı ile ilişkilidir. Bu yapılar; proaktif iş davranışı (örgüt içinde olumlu değişimi başlatmak), proaktif stratejik davranış (örgütün dış çevre ile uyumluluğu) ve proaktif kişi-çevre davranışı (kişinin örgüte uyumu) şeklindedir. Araştırmacılar 319 kişiden oluşan ikinci bir alt örneklem kullanarak proaktif kişilik, gelecekteki sonuçların dikkate alınması, öğrenme ve performans hedef yönelimi, rol genişliği öz yeterliliği ve sorumluluk hissetme gibi öncülleri incelemişlerdir. Buna göre proaktif kişiliği; sorumluluk alma, bireysel yenilikler, problem önleme ve ses çıkarma gibi proaktif iş davranışlarının öncülü olarak bulmuşlardır. Proaktif kişilik aynı zamanda proaktif stratejik davranışın öncülü olarak bulunmuştur. Ayrıca; gelecekteki sonuçların dikkate alınması proaktif stratejik davranışlardan sorun çözme güvenilirliği (issue selling credibility), stratejik tarama ve sorun çözme istekliliği (issue selling willingness) ile pozitif şekilde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca; bireysel inovasyonun EPB'nin öncülü olduğu ve geri bildirim izleme ve girişiminin proaktif kişi-çevre uyumu davranışlarının öncülü olduğunu bulmuşlardır. Yine Parker ve Collins (2010); öğrenme hedef yöneliminin EPB'nin (sorumluluk alma, bireysel yenilikler, problem önleme) ve proaktif kişi-çevre uyumu davranışlarının (geri bildirim sorgulama) öncülü olduğunu bulmuşlardır. Performans hedef yöneliminin proaktif stratejik davranışlar (sorun çözme güvenilirliği, stratejik planlama ve sorun çözme istekliliği) ile negatif şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Dürüstlük ise proaktif kişi-çevre uyumu davranışlarının (geri bildirim sorgulama, geri bildirim izleme ve iş değişikliği müzakeresi) öncülü olarak bulunmuştur. Rol genişliği özyeterliliği ise EPB'nin (sorumluluk alma, bireysel yenilik ve problem önleme), proaktif stratejik davranışların (sorun çözme güvenilirliği ve stratejik tarama) ve proaktif kişi-çevre uyumu davranışının (iş değişikliği müzakeresi) öncülü olarak bulunmuştur. Son olarak da sorumluluk hissetme EPB'nin (sorumluluk alma, bireysel yenilik, problem önleme ve ses çıkarma) öncülü olarak bulunmuştur (Parker ve Collins, 2010).

2.4.3. Çalışan Proaktif Davranışının Öncülleri

Çalışan proaktif davranışı; kişinin yaptığı işte girişimleri kendisinin başlattığı ve aktif olduğu aynı zamanda işin gerekliliklerinin ötesine geçerek kişisel inisiyatif aldığı hedefe yönelik davranışsal bir modeldir (Salanova ve Schaufeli, 2008). Tanımı itibarıyla sorumlu olunan işin ötesine geçerek statükoya başkaldırmayı ifade ettiği için çalışanlardan daha geniş iş rollerine katılması beklenmektedir. Bu itibarla rekabet koşullarında ihtiyaç duyulan belirsizlikler karşısında esnek davranabilme özelliği proaktif davranışın daha kapsamlı araştırılması gerekliliğini doğurmaktadır.

Parker ve arkadaşları (2006) proaktif davranışı (proaktif fikir uygulama ve proaktif problem çözme) tetikleyen mekanizmaları araştırmış ve öncülleri iki grupta sınıflandırmıştır. Bunlardan biri bireysel farklılıklar (proaktif kişilik) diğeri de algılanan çalışma ortamı (iş özerkliği, iş arkadaşına güven, destekleyici yönetim) şeklindedir. Ayrıca proaktif bilişsel-motivasyonel durumların aracı etkisini incelemiştir (Parker vd., 2006). Öte yandan Wu ve arkadaşları (2013) de proaktivitenin öncülleri olarak bireysel faktörler (kişilik, bilgi/yetenekler) ve durumsal faktörleri (iş özellikleri, liderlik, destekleyici örgütsel iklim) inceleyerek bu faktörlerin kişinin proaktif davranışını şekillendireceğini ileri sürmüşlerdir (Wu vd., 2013):

Bireysel Faktörler:

Kişinin davranışları kendinin başlatması ve çevre tarafından yönlendirilme veya talep olmaması proaktif davranışta bireysel özelliklerin önemini ortaya koymaktadır (Wu vd., 2013). Bireysel faktörler olarak proaktif kişilik ve bilgi/yetenekler öne çıkmaktadır.

Proaktif kişilik; kişinin içinde bulunduğu ortamı kasıtlı bir şekilde değiştirme girişimidir. Proaktif kişiliğe sahip olan insanlar fırsatları değerlendirir, inisiyatif alır ve anlamlı değişim gerçekleşene kadar sabrederler (Seibert vd., 2001). Proaktif davranışa yönelik istikrarlı bir eğilim olarak görülen proaktif kişilik (Bateman ve Crant, 1993) proaktif davranışın öncülü olarak incelenmiştir. McCormick ve arkadaşları (2019) proaktif kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada dönüşümcü liderlik ile inovasyon ve yenilik ikliminin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğunu tespit etmişlerdir (McCormick vd., 2019). Wu ve arkadaşları (2018a) da yüksek proaktif kişiliğe sahip olan çalışanların zamanla yetkinlik duygularını artıran proaktif davranışlarda bulunma olasılıklarının daha

yüksek olacağını önerdikleri çalışmalarını Çin'de çalışan 172 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; çevrelerini değiştirmeye, manipüle etmeye ve çevreleri üzerinde hakimiyet kurmaya eğilimi olan proaktif çalışanlar daha proaktif davranışlarda bulundular ve zamanla yetkinlik duygularını artırdılar. Özetle araştırma bağlamında proaktif çalışma davranışının çalışanların yeterlilik duygusu üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Bilgi, beceri ve yetenekler: kişinin kaynaklarıdır ve işi en iyi şekilde yapmasına yardımcı olurlar. Aynı zamanda kişi kendinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğunun farkındaysa sonuçları yönetebileceğine inanır (Frese ve Fay, 2001). Kişi kendisinden talep edilen bilgi, beceri ve diğer kaynaklara sahip olup olmadığını proaktif davranış türü olan geri bildirim arama sayesinde kontrol etmektedir ve çevresine daha iyi yanıt verebilmek için bilgi toplama davranışı gösterir (Parker ve Collins, 2010). Öte yandan örgütsel psikolojide proaktif davranışta zekâ ve zihinsel yeteneğin önemine dair araştırmalar artmaktadır (Grant ve Ashford, 2008). Parker (1998) rol genişliği öz yeterliliği kavramını tanıtarak kişilerin geleneksel teknik gereksinimlerin ötesinde daha geniş ve daha proaktif bir rol yürütme becerisine sahip olduğuna inanması şeklinde tanımlamıştır (Parker, 1998). Çalışanlar problemleri çözmek ve yeni girişimlerde bulunmak, çalışma ortamında kişilerarası bilgi alışverişinde bulunma noktasında özgüven sahibidirler. Nitekim daha sonra yapılan araştırmalarda da rol genişliği özyeterliliği ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif şekilde anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur (Ohly ve Fritz, 2007; Den Hartog ve Belschak, 2012; Sonnentag ve Spychala, 2012; Hwang vd., 2015; Beltrán-Martín vd., 2017; Syamsudin vd., 2022).

Durumsal Faktörler:

Kişinin proaktif davranış gerçekleştirmesine izin veren ve destekleyen veya engelleyen koşulları temsil eden durumsal faktörler proaktif davranış için önemlidir. Bu bağlamda; iş özellikleri, liderlik ve örgüt iklimi öne çıkmaktadır (Wu vd., 2013).

İş özellikleri: bağlamında değerlendirildiğinde çalışan proaktif davranışı çalışma ortamına ilişkin faktörlerden de etkilenmektedir. Buna göre iş özellikleri kapsamında kronik ve günlük düzeydeki iş özelliklerinin (zaman baskısı ve iş kontrolü) çalışanlar üzerinde zorlayıcı etki oluşturabileceği ve zorluk değerlendirmesinin çalışan proaktif davranışıyla ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Ohly ve Fritz, 2010). Öte yandan Doğu

Almanya’da 268 kişi üzerinde gerçekleştirilen boylamsal bir çalışmada iş özelliklerinin kontrol oryantasyonu aracılığıyla proaktif davranışın önemli bir belirleyicisi olan kişisel inisiyatif üzerinde eş zamanlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca kontrol oryantasyonu ve kişisel inisiyatifin daha sonraki iş özellikleri değişiklikleri üzerinde de etkisi olduğu bulgulanmıştır (Frese vd., 2007).

Liderlik; etkisi incelendiğinde de proaktif davranış üzerinde etkili olduğuna yönelik çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Çalışanların değişim gerçekleştirmesini ve bu yönde motive olmasını kolaylaştıran lider desteğinin (lider mevcudiyeti, teşvik ve müdahale etmeme şeklinde destek) çalışanların proaktif davranışlarını şekillendirmedeki rolünün incelendiği bir çalışmada, liderlerin desteğinin bağlanma güvenliği daha düşük olan çalışanlar için daha yüksek proaktif davranışa yol açtığı bulgulanmıştır (Wu ve Parker, 2017). Çin’de 445 çalışan üzerinde gerçekleştirilen başka bir çalışmada otantik liderlik ile çalışan proaktif davranışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin bu ilişkide aracı etkiye, örgüt ortamında şefkatin de düzenleyici etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır (Hu vd., 2018). Yine başka bir çalışmada otantik liderlik ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve araştırma sonucunda otantik liderlik ve çalışan proaktif davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuş ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ek olarak vicdanlılığın bu ilişkide düzenleyici role sahip olduğu bulunmuştur (Smithikrai ve Suwannadet, 2018). Halk sağlığı sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada da hizmetkar liderlik ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişki ve LMX’in bu ilişkide aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmetkar liderliğin çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinin kalitesini artırarak çalışanları proaktif davranışta bulunmaya teşvik ettiğini bulmuşlardır (Mostafa ve El-Motalib, 2019). Başka bir çalışmada da liderin güçlendirici davranışının takipçilerin proaktif davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve psikolojik güçlendirmenin aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca lider-takipçi mesafesinin de bu ilişkide ters yönde düzenleyici etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Ahmed ve Khalid, 2019). Çin’de yapılan başka bir çalışmada da kapsayıcı liderliğin çalışan proaktif davranışıyla ilişkisi incelenmiş ve araştırma sonucunda kapsayıcı liderliğin çalışan proaktif davranışını önemli ölçüde etkilediği çalışan güveninin de bu ilişkide aracı rol oynadığı bulgulanmıştır. Ayrıca prosedürel adalet ikliminin kapsayıcı liderlik ile çalışan güveni ve çalışan proaktif davranışı

arasındaki ilişkiyi düzenlediği bulunmuştur (Chang vd., 2022). Yine Çin’de farklı şirketlerde çalışan 326 çalışan ve 90 lider olmak üzere 90 grup üzerinde gerçekleştirilen araştırmada lider narsisizminin çalışan proaktif davranışıyla negatif şekilde ilişkili olduğu, LMX kalitesi ve lider tanımlamasının bu ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Liao vd., 2019).

Örgüt iklimi; EPB ile ilişkisine yönelik araştırmalar incelendiğinde öğrenme odaklı bir örgütsel iklimin farklı proaktif davranışlarla nasıl bağlantılı olduğuna yönelik gerçekleştirilen bir çalışmaya rastlamaktayız. Hollanda’da yapılan araştırma sonuçlarına göre; öğrenme odaklı örgüt iklimi proaktif çalışma davranışlarını (proaktif iş davranışı, proaktif stratejik davranış ve proaktif kişi-çevre uyumu davranışı) teşvik etmektedir. Ayrıca çalışan esnekliği de bu değişkenler arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Caniëls ve Baaten, 2019). Türkiye, Fransa, Vietnam ve Hindistan’da yapılan bir başka çalışmada ise; etik psikolojik iklimin etik odaklı proaktif davranışla (etik ses çıkarma ve etik sorumluluk alma) ilişkisi araştırılmış ve araştırma sonucunda etik bir psikolojik iklimin çalışanların etik ses çıkarma ile etik sorumluluk alma davranışlarını etkilediği ayrıca görev yönelimi ve ahlaki gücün de bu etkide aracı mekanizmaya sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışanların ahlaki dikkatlerinin de bu aracılık sürecini güçlendirdiği bulgulanmıştır (Gok vd., 2023).

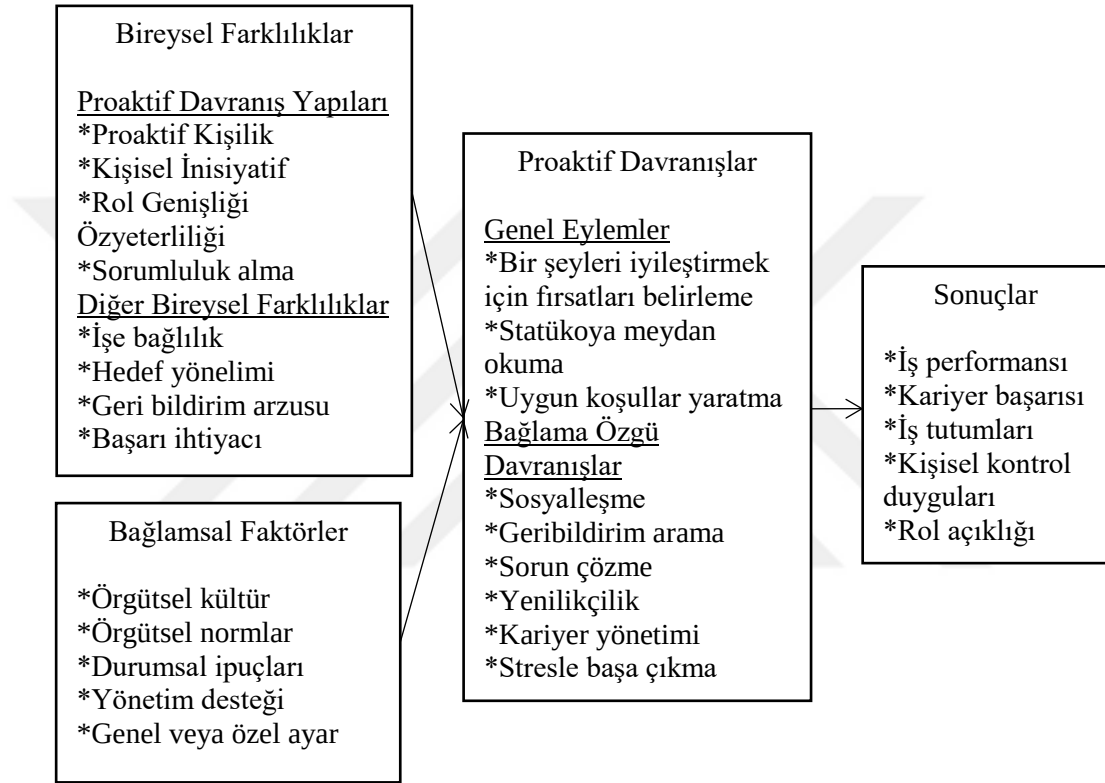
Öte yandan Çin’de gerçekleştirilen bir araştırmada işyerinde olumsuz dedikodunun çalışanların proaktif davranışı üzerindeki etkisi 234 yönetici-çalışan ikilisi üzerinde incelenmiştir. Buna göre; işyerinde olumsuz dedikodu çalışan proaktif davranışıyla negatif şekilde ilişkilidir. Duygusal tükenmişlik de bu ilişkiye aracılık etmektedir ve geleneksellik de bu dolaylı etkiyi güçlendirmektedir (Wu vd., 2018b). Çin’in Fujian eyaletinde 403 yönetici-çalışan üzerinde gerçekleştirilen başka bir boylamsal çalışmada işyeri dışlamasının çalışan proaktif davranışı üzerindeki etkisi ve örgüt temelli benlik saygısının aracı rolü ile nevroitikliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; işyeri dışlaması çalışanların proaktif davranışıyla negatif şekilde ilişkili bulunmuştur ve örgüt temelli benlik saygısı bu ilişkide tam aracı etkiye sahiptir ayrıca nevroitiklik işyeri dışlamasının örgüt temelli benlik saygısı üzerindeki negatif etkisini güçlendirmektedir (Liu vd., 2015). Bangladeş’te 247 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada da yüksek performanslı çalışma sistemlerinin proaktif çalışma davranışları üzerindeki etkisi ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; yüksek performanslı çalışma

sistemleri proaktif çalışma davranışları ile pozitif şekilde ilişkili olduğu ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Arefin vd., 2015). Ouyang ve arkadaşları da 350 yönetici-çalışan ikilisi üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada istismarcı yönetim ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre istismarcı yönetim çalışan proaktif davranışını olumsuz yönde etkilemekte ve algılanan içsel statü de bu ilişkiye aracılık etmektedir (Ouyang vd., 2015).

2.4.4. Çalışan Proaktif Davranışının Sonuçları

Çalışanın aktif rol aldığı bir davranış biçimi olan proaktif davranış pasif davranışın tersidir. Proaktif davranan çalışanlar pasif bir şekilde kendilerine bilgilerin aktarılması yerine fırsatları kendileri araştırarak bunlara ulaşmaya çalışır (Crant, 2000). Çalışanların ekstra rol davranışı sergilemesi ve ekstra çaba sarfederek yeni girişimlerde bulunması şeklinde ortaya çıkan çalışan proaktif davranışı (Parker ve Collins, 2010) genellikle çalışanların değişimi başlatması ve ekstra performans göstermesiyle sonuçlanmaktadır. Çalışan proaktif davranışına yönelik araştırmalar da genellikle bu bağlamda gerçekleşmektedir. Gerçekleştirilen ampirik çalışmalardan biri; ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışanların proaktif davranışlarının inovasyon performansına ne derece katkıda bulunduğu analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; proaktif davranışlar ile ürün ve süreç inovasyonu arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca inovasyon için algılanan destek ve inovasyon sürecinin resmileştirilmesi proaktif davranış ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir (Segarra-Ciprés vd., 2019). Gerçekleştirilen bir başka araştırmada proaktif davranışın uyarlanabilir performansı pozitif şekilde etkilediği ayrıca paylaşılan liderlik ve uyarlanabilir performans arasındaki ilişkide proaktif davranışın aracı etkisi olduğu bulunmuştur (Fu vd., 2020). Matsuo ve arkadaşları (2021) da bir devlet hastanesinde 373 hemşire arasında gerçekleştirdiği boylamsal araştırmada orta düzey yöneticilerin yönetim kontrol sistemlerinin etkileşimli kullanımının bireysel performansla ilişkisi ve bu ilişkide proaktif davranışın aracı etkisi incelenmiştir. Buna göre; yönetim kontrol sistemlerinin etkileşimli kullanımının bireysel performans üzerinde pozitif şekilde etkisi bulunmaktadır. Ayrıca proaktif davranışın bireysel performans üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır ve proaktif davranış, yönetim kontrol sistemlerinin etkileşimli

kullanımı ile bireysel performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir (Matsuo vd., 2021). Crant (2000) çalışmasında proaktif davranışın öncüllerini ve sonuçlarını bütünleştirici bir çerçevede sunmuştur. Bu bütünleştirici yaklaşım Şekil 2.4’de sunulmaktadır. Şekil 2.4’de (Crant, 2000) görüldüğü üzere proaktif çalışan davranışı sonuçları arasında çalışanların iş performansı, kariyer başarısı, iş tutumları, kişisel kontrol duyguları ve rol açıklığı yer almaktadır.



Şekil 2.4: Proaktif davranışların öncülleri ve sonuçlarının bütünleştirici bir modeli.

Benzer şekilde Varela ve arkadaşları (2019) 181 satış elemanı ve satış müdürü ikilisi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada hizmetkar liderliğin performans genel derecelendirmesi ile ilişkisinde proaktif çalışma davranışının aracı etkisini ve müşteri odaklılığı ile politik becerinin moderatör etkisini incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre; hizmetkar liderlik, müşteri odaklılığının düşük olduğu durumlar dışında genel performans derecelendirmesi üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve proaktif davranışlar bu ilişkide aracı etkiye sahiptir. Ayrıca hizmetkar liderliğin proaktif davranış aracılığıyla genel performans derecelendirmesi üzerindeki etkisi satış görevlilerinin tüketici yönelimi ve politik becerisi arttıkça daha da güçlenmektedir (Varela vd., 2019). Farklı

bir çalışmada da etik çatışmanın iş performansı üzerindeki etkisinde proaktif davranışın aracı etkisi incelenmiştir. Pakistan’da bulunan kamu hastanelerindeki 300 kadın hemşire üzerinde gerçekleştirilen çalışmada çalışanların proaktif davranışlarının etik çatışma ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Buna göre; işyerinde etik çatışma proaktif davranış üzerinde negatif etkiye sahiptir. Hemşirelerin proaktif davranışı performansları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İşyerinde etik çatışma performans üzerinde negatif etkiye sahiptir ve hemşirelerin proaktif davranışı etik çatışma ve performans arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Ayrıca kuruluşun değer uyumlu ortamının çalışanların proaktif davranışını artırabileceği ve bunun da hemşirelerin performansında artışa yol açabileceği sonucuna varılmıştır (Idrees vd., 2018). Çin’de gerçekleştirilen başka bir çalışmada da 13 kurustaki 630 yönetici-çalışan ikilisinden toplanan verilerle gerçekleştirilen araştırmada çalışanların proaktif davranışlarının inovasyon performanslarını önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca lider-üye etkileşiminin bu ilişkide aracı etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Öte yandan lidere yönelik algılanan statü tehdidinin çalışanların proaktif davranışları ve inovasyon performansları arasındaki ve çalışan proaktif davranışı ile lider-üye ilişkisi arasındaki ilişki üzerinde negatif düzeyde moderatör etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır (Yuhong vd., 2021). Lam ve arkadaşları (2015) 25 grupta 379 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada proaktif davranışlardan biri olan geri bildirim arama davranışının iş performansını ne zaman etkilediğini araştırmışlardır. İlişkisel liderlik görüşünün benimsendiği araştırmada geri bildirim arama davranışının performans üzerindeki pozitif etkisinin LMX tarafından düzenlendiği öyle ki bu etkinin düşük lider-üye etkileşimi olan çalışanlar için daha güçlü olduğu bulunmuştur (Lam vd., 2015). Öte yandan Zhang ve arkadaşları (2022) diğer çalışmalardan farklı olarak çalışanların kendisi yerine iş arkadaşının proaktif davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Buna göre; iş arkadaşlarının proaktif davranışları çalışanların özerk motivasyonunu teşvik etmekte ve akabinde iş performanslarını artırabilmektedir. Ayrıca çalışanların proaktif kişiliği iş arkadaşlarının proaktif davranışlarının çalışanların özerk motivasyonu üzerindeki pozitif etkisini güçlendirdiği bulunmuştur (Zhang vd., 2022).

Otto ve arkadaşları (2019) gerçekleştirdikleri nitel bir keşifsel araştırmada görüşülen çalışanların tükenmişliği önlemek için belirli proaktif davranışlarda bulunduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları; çalışanların tükenmişliklerini önlemek için

kaynakları korumayı ve/veya artırmayı ve/veya iş, ev ve kişisel alandaki talepleri azaltmayı amaçlayan proaktif eylemlerde bulunduklarını göstermiştir. Öte yandan Smithikrai (2022) gerçekleştirdiği araştırmada Taylandlı çalışanlar arasında proaktif çalışma davranışının öncülleri ve sonuçlarını araştırmıştır. Araştırma modeline göre üç yeni öncül (psikolojik güçlendirme, örgütsel tanımlama ve süpervizörle ilişki) ve üç olumlu sonuç (iş-yaşam dengesi, kariyer memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı) tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler de test edilmiştir. Buna göre; kamu ve özel sektörde çalışan 1161 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada psikolojik güçlendirme, örgütsel tanımlama ve süpervizörle ilişkinin çalışan proaktif davranışıyla anlamlı şekilde ilişkili olduğu dolayısıyla öncül olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca proaktif çalışma davranışının iş-yaşam dengesini ve kariyer memnuniyetini pozitif şekilde etkilediğini dolayısıyla sonuç değişkenler olduğunu tespit etmiştir. Ek olarak çalışan proaktif davranışının bu öncül değişkenler ve sonuç değişkenler arasında aracı etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır (Smithikrai, 2022).

3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Teorik Altyapı

Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), kişiler arasında maddi ve maddi olmayan kaynakların değişimine dayanmaktadır. Böylelikle bu teori lider ve çalışan arasındaki etkileşimi anlamak için bir temel oluşturmaktadır. Karşılıklılık normuna dayanan teori (Cropanzano ve Mitchell, 2005), iki veya daha fazla kişinin gelecekte fayda sağlayacağı düşüncesiyle birbiriyle değiş tokuş yapmasını ifade etmektedir. Taraflar elde ettikleri faydaları sürdürmek için karşılığını ödemesi gerektiğini hissederler (Tsen vd., 2021) ve bu döngü devam eder. Sosyal değişim teorisine göre bir sosyal değişim sürecinde tarafların birbirlerine karşılık verebilmesi için güven duyması gerekmektedir (Blau, 1964). Örgüt ortamında nihai kazanımlardan biri olan çalışan performansının sağlanması için de yönetici ve çalışan arasında karşılıklı güvenin oluşması gerekmektedir. Bu da yüksek düzeyde etkileşimin bir sonucudur. Çalışanlarla aktif bir şekilde etkileşim kuran liderler çalışanların daha yüksek etkileşim düzeyini algılamasını sağlayan davranışlarda bulunmaktadır (Yukl, 2012). Blau (1964), sosyal değişim teorisi bağlamında insanların geçmiş deneyimleri sonucunda ödül alabilecekleri beklentisiyle diğerleriyle sosyal değişime girdiğini ileri sürmektedir. Bu itibarla çalışanlar örgüt içi etkileşim deneyimlerinin ve iş davranışlarının beklentilerini karşılayacağına inanıyorlarsa bunlara katılma olasılıklarının da artacağı belirtilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). İnsanlar arasındaki etkileşimin verme ve alma dengesi üzerine kurulu olduğunu savunan sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre bir örgüt çalışanlarına ödül, saygınlık, adalet ve çeşitli unsurları sunduğunda güven ortamı oluşacak ve çalışanların motivasyonu ve performansı artacaktır (Masterson vd., 2000).

Sosyal değişim literatürü çalışanların örgütle veya örgüt içindeki kişi veya gruplarla farklı sosyal değişim ilişkilerine sahip olabileceğini ileri sürmektedir (Lavelle vd., 2007). Değişim süreci örgüt içinde taraflardan birinin (yönetici veya iş arkadaşı) hedef kişiye olumlu veya olumsuz şekilde davranmasıyla başlamaktadır. Hedef kişi bu ilk davranışa yanıt olarak iyi veya kötü bir şekilde karşılık vermeyi seçebilir. Sosyal değişim teorisi pozitif veya negatif başlayan eylemlere hedef kişinin daha pozitif veya

negatif şekilde karşılık vereceğini öngörmektedir. İlişkisel veya davranışsal olan bu karşılıklar genellikle birbirlerine neden olmaktadır. Yani ekonomik bir değişim yüksek düzeyde bir sosyal değişim ilişkisine dönüşebilir. Böylelikle örgüt içi duygusal bağlar gelişebilir (Cropanzano vd., 2017). Yüksek kalitede gerçekleşen bir sosyal değişim ilişkisi sonucunda çalışanlar örgüt refahını kendi refahlarıyla özdeşleştirerek örgüt yararına girişimlerde bulunma eğiliminde oldukları için bu ilişkinin birçok olumlu sonucu doğurduğu söylenebilir (Lavelle vd., 2007). Özetle örgüt içi etkileşim sonucu çalışanlar liderden ve örgütten gelen tepkiye göre aksiyon alarak olumlu veya olumsuz karşılık vermektedir. Nihayetinde bu durum performanslarına yansımaktadır.

Öz kararlılık teorisi (Self Determination Theory/SDT) de çalışanların davranışlarını açıklamak için yararlı bir teorik çerçeve sunmaktadır (Deci ve Ryan, 2000; Ryan ve Deci, 2000). SDT, Edward Deci'nin 1960'ların sonlarında içsel motivasyonu (bir işi zevk alarak ve ilgi duyarak yapma) baltalayabilen koşulları araştırmasıyla başlamıştır. İçsel motivasyonu; kişinin yalnız bırakıldıktan sonra kendisine çekici gelen bir aktiviteyi yapmak için harcadığı saniye sayısı olarak belirleyen Deci, içsel motivasyonu zayıflatabilecek faktörler olarak; performansa bağlı ödüller, zaman baskısı, ceza tehdidi ve belirli rekabet türlerini tespit etmiştir. Bunları bilişsel değerlendirme teorisi kapsamında değerlendiren Deci, insanların kendilerini kontrol altında hissettiklerinde içsel motivasyonlarının zayıfladığını ileri sürmüştür. Öte yandan bazı ödüller bilgi sağlama özelliği taşıyarak kişinin yeterlilik ihtiyacını karşılama niteliği taşıdığına içsel motivasyonu besleyebilir. Bu itibarla içsel motivasyonu anlamamanın yolunun kişinin çevresindeki baskılar, kısıtlamalar, tehditler ve ödüllere ilişkin bilişsel değerlendirmesinden geçtiği söylenebilir. Öz kararlılık teorisi; bilişsel değerlendirme teorisi, organizmik bütünleşme teorisi, nedensellik yönelimleri teorisi ve temel ihtiyaçlar teorisini içeren makro bir teoridir. (Ryan ve Deci, 2000; Sheldon vd., 2003).

İnsanlar doğaları gereği yeteneklerini geliştirmek, diğer insanlarla bağlantı kurarak onlara katkıda bulunmak ve potansiyellerini gerçekleştirmek için motive olmaktadır. İnsan doğası ve motivasyonunu temel alan öz kararlılık teorisine göre insanlar doğuştan gelen özerklik, yeterlilik ve ilişki gibi birtakım ihtiyaçlarının tatmini sonucu motive olurlar (Sheldon vd., 2003; Deci ve Ryan, 2000). Ryan ve Deci (2001) insan doğasını temel alan organizmacı motivasyon teorilerinin insanların zevk ve ödülü en üst düzeye çıkarmak acı ve maliyeti en alt düzeye indirmek için motive olduklarını

yansıtılan motivasyon kontrollü motivasyonlar olarak sınıflandırılırken tanımlanmış motivasyon özerk olarak değerlendirilmektedir (Sheldon vd., 2003). İnsan ihtiyaçlarının özerklik, yeterlilik ve ilişki olmak üzere üç temel sınıfa ayrıldığını ve bütünlük olduğunu ileri süren SDT'ye göre bu ihtiyaçların tatminini sağlayan sosyal ortamlar kişinin iyi hissetmesini ve kapasitesini geliştirmesini sağlarken bu ihtiyaçların tatminini engelleyen ortamlar bireysel etkinliği ve kişilerarası ilişkileri zayıflatmaktadır (Ryan ve Deci, 2022).

Çalışanlar işlerini keyif alarak yaptıklarında sürece odaklanmakta ve daha iyi motive olmaktadır. Bu sayede performansları ve refah düzeyleri de artmaktadır (Deci vd., 1989). Öz kararlılık teorisi doğrultusunda (Deci ve Ryan, 2000) çalışanlarla yüksek düzeyde etkileşim kuran liderlerin onlara karşı destekleyici olması, yaptıkları işe ilişkin karar verme yetkisi vermesi ve onlarla ekstra kaynak paylaşımında bulunması çalışanların özerklik ve ilişki ihtiyacını karşılarken aynı zamanda proaktif davranış sergileyerek ekstra çaba sarf etmesini ve dolayısıyla yeterlilik ihtiyacını karşılayarak örgüte katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmasını sağlayabilir.

3.2. Yönetici Çalışan Etkileşimi ve Çalışan Performansı İlişkisi

İlk olarak 1975 yılında Dansereau Jr ve arkadaşları tarafından dikey ikili bağlantı olarak tanımlanan LMX teorisi liderlerin çalışanlarla arasındaki farklı düzeyde ilişkiye dikkat çekmektedir (Martin vd., 2016). Liderlik yaklaşımları içinde ilişki temelli olan LMX, geleneksel liderlik teorileri gibi yalnızca lidere (özellik, davranışsal veya durumsal yaklaşımlar gibi) veya takipçiye (güçlendirme gibi) odaklanan modellerin aksine lider ve takipçi arasındaki saygı, güven ve karşılıklı sorumluluğa dayanan ilişkiye odaklanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). İlişki odaklı liderler, çalışanların becerilerini, örgüte olan tutumlarını, bağlılıklarını ve kendileriyle ilişkisini geliştirmek için onları destekleyen, geliştiren, tanıyan ve güçlendiren davranışlar sergilerler (Yukl, 2012). Yüksek düzeyde lider üye etkileşimi sonucunda lider; çalışanı benimseyip ona gerekli desteği, kaynağı ve yeri geldiğinde ödülü sağlamaktadır. Düşük düzeyde etkileşim durumunda ise lider ve çalışan arasında iş sözleşmesi kapsamında etkileşim sürmekte ve çalışanlar lider tarafından daha az desteklenerek kendilerine yakın görülmemektedir (Wu ve Ma, 2022). Öte yandan LMX bağlamında çalışanları destekleyen ve onlarla güven çerçevesinde ilişki kuran liderler, örgüt ortamını

iyileştirerek hedeflere ulaşma yönünde kendilerini daha yetkin hissetmektedir (Richter-Killenberg ve Volmer, 2022).

LMX kalitesi çalışanların davranışları üzerinde önemli bir role sahiptir. Önceki araştırmalar yüksek LMX'in çalışanların olumlu davranışlarını teşvik ettiğini göstermiştir (Volmer vd., 2012; Agarwal vd., 2012; Kim ve Koo, 2017). Örneğin; yüksek düzeyde LMX çalışanların memnuniyetini (Volmer vd., 2011), bağlılığını (Truckenbrodt, 2000) ve bireysel performansını etkilemektedir (Gerstner ve Day, 1997; Zeb vd., 2019).

Çalışan performansı, örgütün performansı ile bağlantılı olarak çalışan başarısını ifade ederken (Anitha, 2014) örgütün hedeflerine ulaşması da büyük oranda çalışan performansına bağlıdır. Çalışan performansının liderlikten önemli ölçüde etkilendiği söylenebilir (Sugianingrat vd., 2019). Liderin sahip olduğu teknik özellikler yanında çalışanlara rehberlik edebilmesi, bulunduğu kurumu temsil edebilmesi, hedefleri çalışanların anlayabileceği şekilde açıklayabilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için onların performansını teşvik edebilmesi arzu edilmektedir (Iqbal vd., 2015). Bu itibarla LMX önem kazanmaktadır çünkü lider ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde etkileşim olduğunda hedeflere ulaşmada ortaya çıkabilecek engelleri müzakere etme ve sorunlara ortak çözüm arama fırsatı doğmuş olacaktır. Çalışanlarla yüksek düzeyde etkileşim içinde olan liderler onları hedeflere ulaşmaya teşvik edebilirken düşük düzeyde etkileşim durumunda ise çalışanlar fikirlerini açıkça ifade etmeye, risk almaya ve yeni çözümler deneyimlemeye uzak kalacaklardır (Audenaert vd., 2019). Ayrıca, yüksek düzeyde LMX durumunda yöneticiler çalışanları daha iyi tanıyabilecek ve kişisel potansiyellerinin farkına vararak onları performans göstermeleri noktasında daha iyi motive edebileceklerdir (Sue-Chan vd., 2011). Daha önce yapılan birçok çalışmada da LMX ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (He vd., 2017; Clarke ve Mahadi, 2017; Reb vd., 2019). Sosyal değişim teorisinin karşılıklılık ögesi gereği (Cropanzano ve Mitchell, 2005), çalışana ne kadar yatırım yapılırsa ondan o kadar karşılık/verim alınabilir. Çalışanlarla etkileşim düzeyi yüksek, onları destekleyen ve onlara kaynak sağlayan yöneticilerin örgüt hedeflerini daha kolay gerçekleştireceği düşünülmektedir. Ayrıca öz kararlılık teorisinde yer alan kişinin ilişki ihtiyacı ve özerklik ihtiyacı gereği yüksek düzeyde yönetici çalışan etkileşiminin çalışanların bu ihtiyaçlarını besleyerek daha motive bir şekilde çalışmasını sağlaması ve netice itibarıyla performanslarını artırması beklenmektedir.

Bu teorik temellerle uyumlu olarak yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı düzeyinin paralel olması beklenmektedir. Bu itibarla geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H1. Yönetici çalışan etkileşimi, çalışan performansı ile pozitif şekilde ilişkilidir.

3.3. Yönetici Çalışan Etkileşimi ve Çalışan Proaktif Davranışı İlişkisi

EPB, kişinin içinde bulunduğu ortama uymak ve statükoyu sürdürmek yerine hem kendisinde hem de çevresinde geleceğe dönük değişim girişimlerinde bulunmasını ve bu yönde çaba sarf etmesini ifade etmektedir (Parker vd., 2010). Şartları iyileştirmek için inisiyatif alan ve yeni koşullar oluşturma yönünde çaba gösteren çalışanlar proaktif davranış sergileyerek yaptıkları işin gelişimine katkıda bulunabilirler (Crant, 2000). Sorumluluk alma, ses çıkarma (voice), bireysel yenilik ve problem önleme gibi davranışlar örgüt ortamında kontrolü sağlayıp iyileştirmeye ve değişiklik yapmaya yönelik proaktif davranışlardır (Parker ve Collins, 2010). Örgütte yapıcı değişim gerçekleştirmek için sorumluluk almak, çalışanların gönüllü olarak işin yapılış şeklinde planlı değişiklik yapmasıdır (Morrison ve Phelps, 1999). Ses çıkarma, çalışanların örgütsel gelişime katkıda bulunmak için yapıcı fikirler sunduğu iş birliğine ve iletişime dayalı bir proaktif davranıştır (Thomas vd., 2010). Bireysel yenilik, çalışanların çözüm odaklı yeni fikirler geliştirmesi ve bunları uygulamaya çalışmasıdır (Seibert vd., 2001). Problem önleme ise, çalışanın yaptığı işe ilişkin problemlerin tekrarlanmasını önlemeye yönelik davranıştır (Parker ve Collins, 2010). EPB, görev tanımında olmayan isteğe bağlı bir davranış şekli olduğu için gönüllülük esasına dayanmaktadır (Ohly vd., 2006). Fakat bu çalışanların örgüte ilişkin uygulamalarda değişime ve yeniliğe dönük tavır alması iş arkadaşları tarafından dışlanma gibi riskli durumları da beraberinde getirmektedir (Zhang vd., 2021). Bu nedenle örgütün özellikle de yöneticinin yanında ve kendisine destek olduğunu hissetmesi aidiyet duygusunu artırarak kendini örgütün bir parçası olarak algılamasına yardımcı olabilir (Khan, 2021). Çalışanlar kendilerini iyi hissettiren ve güven veren etkileşim düzeyi yüksek liderlerin varlığında yeni fikirler geliştirerek yaratıcı davranışlar sergileyebilmektedirler (Turek ve Turek, 2013). Bu itibarla; çalışanların bakış açısını genişleterek onların problemlere yerinde müdahale etmelerini ve yeni fikirler

geliştirmelerini desteklemenin ayrıca bunu örgütsel avantaja çevirmenin etkileşim düzeyi yüksek liderlerin başarabileceği bir girişim olduğu düşünülmektedir.

Parker ve Collins (2010)'in ses çıkarma, sorumluluk alma, bireysel yenilikçilik ve problem önleme olmak üzere dört boyutlu olarak geliştirdiği çalışan proaktif davranışı bu çalışmada orijinal ölçekten farklı bir şekilde tek boyutlu olarak kavramsallaştırılmış ve hipotezler bu şekilde geliştirilmiştir. Çünkü Türkiye, çalışma ortamı ve kültürel geçmişi itibarıyla güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerden farklıdır (Hofstede vd., 2005). Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde otoriteye saygı ve itaat normal kabul edilmektedir. Dolayısıyla çalışanların gücü elinde tutan yöneticilerin emirlerine uyması ve örgütsel işleyişi sert bir şekilde eleştirmemesi beklenmektedir (Hofstede, 2001). Bu nedenle, çalışan proaktif davranışının uygulanabilirliği ve etkinliği güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde geliştirilen ve kanıtlanan ifadelerden farklılık gösterebilir. Her ne kadar Türkiye'deki örgütlerde bürokratik düzen hâkim olmasa da çalışanların geleneksel öğretilerden etkilenmesi, özerk ve yenilikçi davranışlarını sınırlandırabilir ve bu durum amirleriyle ilişkilerinde sorgulayıcı ve çözüm geliştirici tavırlarını engelleyebilir. Dolayısıyla EPB spesifik bir şekilde alt boyutlara ayrılmayabilir. Bilindiği üzere proaktif çalışan davranışının temel özelliklerinden biri statükoya başkaldırmadır (Parker vd., 2010). Çalışanların yöneticileriyle arasındaki ilişki yüksek düzeyde olsa da bu durum sadakat düzeyinde gerçekleşebilir ve eleştirel, paylaşımcı, yeni fikirler üreten boyuta evrilmeyebilir veya çalışan bireysel yenilikçilik ve ses çıkarma gibi yönlerini sorumluluk alma ve problem önleme gibi proaktif davranışlarının gölgesinde tutabilir. Tüm bu nedenlerle çalışan proaktif davranışının tek boyutlu olacak şekilde kavramsallaştırılmasının Türkiye bağlamında daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Sosyal değişim teorisine göre, bireyler başkalarından sağladıkları getirilerle motive olarak gönüllü eylemlerde bulunmaktadır (Blau, 1964). LMX'e göre liderler, örgüte katkısı yüksek olacağını düşündükleri çalışanlarla daha etkin şekilde ilişki kurmakta ve onlara her türlü kaynak ve desteği sağlamaktadır (Liden vd., 1993). Bu itibarla sosyal değişim teorisine dayanarak yöneticilerin beklentisi gereği potansiyeli yüksek bazı çalışanlarla yüksek düzeyde etkileşim kuracağı ve bunun çalışanlarda örgüt için ekstra çaba sarf etme isteği doğuracağı düşünülmektedir. Öz kararlılık teorisine göre de yaptıkları işe değer veren çalışanlar bu işle ilgili kendilerini özerk hissettiklerinde ve yöneticilerinden gerekli desteği ve geri bildirimi aldıklarında özerk bir şekilde

motive olacak, karşılaştığı problemlere çözüm arayacak ve daha iyi performans göstereceklerdir (Deci vd., 2017). Benzer şekilde işine özen gösteren ve yöneticisinden maddi manevi destek ve geri bildirim alan çalışanların yeterlilik ihtiyacı karşılanarak motive olacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak; yüksek yönetici çalışan etkileşimi ile çalışanlar, örgüte karşı sorumluluklarının artması sonucu iş sözleşmesinin dışına çıkarak ekstra çaba sarf edecek ve hem yaptığı işin hem de örgütün gelişimini artıracak davranışlar sergileyecektir. Tüm bu argümanlara dayanarak geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H2. Yönetici çalışan etkileşimi, çalışan proaktif davranışıyla pozitif şekilde ilişkilidir.

3.4. Çalışan Proaktif Davranışı ve Çalışan Performansı

İlişkisi

Çalışan performansı, çalışanın finansal ve finansal olmayan başarılarıdır. Örgütsel uygulama ve prosedürlere bağlı olarak değişiklik gösterebilen çalışan performansı (Anitha, 2014), iş ortamından, iş ortamının uyarlanabilir olup olmadığından, örgüt ikliminden, yönetim desteğinden ve içsel motivasyondan etkilenmektedir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019). Özellikle, örgüt ortamının iyileştirilmesine ve yeni uygulamaların geliştirilmesine yönelik inisiyatif alan çalışanların proaktif davranış sergilemesi performans düzeylerini artırmaktadır (Matsuo vd., 2021). Gerçekten de performansı etkileyen eğilimlerden biri olarak kabul edilen proaktif davranış, çalışanların yaptıkları işe hâkim olmasını, kontrolü ellerine almasını ve hem kendini hem de çevresini değiştirebilmesini ifade etmektedir (Pitt vd., 2002; Fu vd., 2020). Çalışanlar örgütsel verimliliği artırabilmek için iş sözleşmesinin dışına çıkarak ekstra çaba sarf ettikleri için örgütsel performansın temel kaynağı olarak kabul edilirler. Bu itibarla proaktif davranış, örgütte farklı fikirlerin ileri sürülmesine yol açması, işe yaramayan uygulamaların yenileriyle değiştirilmesini sağlaması, problemlerin önlenerek çözüme kavuşturulması gibi yararlı birçok eylemi içerdiği için performansı artırabilir (Marler, 2008).

Liderler örgüte katkı sağlayacağını düşündükleri çalışanlara; destekleyici çalışma ortamları sunma, ek kaynak temin etme, onları değişime cesaretlendirme ve motive etme, eğitim, promosyon ve terfi gibi bazı yatırımlarda bulunurlar (Loi vd., 2014). Çalışanlar da proaktif davranışı bir örgüt normu olarak niteleyen bir ortam

bulduklarında işlerine daha fazla odaklanacak ve proaktif davranmak için motive olduklarında daha verimli olacaklardır (Parker vd., 2006). Bu kurguda çalışanlar çalışma ortamlarını örgütün mükemmelliği olarak değerlendirebilir ve mevcut statükoya meydan okuyarak örgütsel değişim ve gelişime katkıda bulunmak için proaktif davranışlara daha fazla ilgi gösterebilirler. Statükoya karşı çıkarken çalışanların liderleri ile tartışması ve akranlarının tepkisini alması söz konusu olabilir. Bu bağlamda liderin destekleyici davranması, örgütsel dönüşüm ve performans için çalışanlara yardımcı olmasının, çabalarını teşvik etmesinin, daha fazla yetki ve sorumluluk vermesinin örgüt yararına olacağı (Wu ve Parker, 2017) düşünülmektedir. Bu görüş, önceki hipotezlerde aktarıldığı gibi sosyal değişim teorisine ve öz kararlılık teorisine uygundur. Önceki çalışmalar, çalışan proaktif davranışının çalışan performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Pitt vd., 2002; Varela vd., 2019; Matsuo vd., 2021). Bu itibarla geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H3. Çalışan proaktif davranışı, çalışan performansı ile pozitif şekilde ilişkilidir.

3.5. Çalışan Proaktif Davranışının Ara Değişken Etkisi

İlişki temelli bir yaklaşım olan LMX (Graen ve Uhl-Bien, 1995), lider ve çalışan arasındaki farklı ilişkilerin nasıl geliştiğini açıklamak için uzun yıllardan beri araştırılmaktadır. Düşük LMX durumunda ilişkiler iş sözleşmesine dayanırken yüksek LMX durumunda çalışanın performansını artırmak için aradaki etkileşim; saygı, sadakat, güven, destek ve sorumluluğa dayalıdır (Martin vd., 2016). Görüldüğü kadarıyla daha önceki çalışmalarda lider üye etkileşiminin çalışan performansını çalışan proaktif davranışı aracılığıyla etkilediğini inceleyen araştırma bulunmamaktadır. Bu yönüyle önemli olan çalışmada; çalışan proaktif davranışının, LMX ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi tartışılmaktadır. Çalışanların yaptıkları işe ilişkin görüş ve önerilerini belirtmeden önce örgütteki konumlarını liderle ilişkilerine göre değerlendirdiği düşünülmektedir. Zira proaktif davranan çalışanlar, liderle ilişkilerine göre hem sorumlu oldukları iş hem de örgütsel uygulama ve prosedürlerle ilgili sorunlara çözüm bulurlar (Mostafa ve El-Motalib, 2019) ve performanslarının temelini oluşturan iyileştirmeye dayalı girişimlerde bulunurlar (Varela vd., 2019). Lider, çalışanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişki kurduğunda ve onların görüşlerine değer verdiğinde çalışanlar örgüt ortamında performanslarını artırma yönünde motive olarak değişim ve dönüşüme katkıda

bulunma sorumluluğunu gösterirler (Kim vd., 2014). Özerk bir çalışma ortamında çalışanların daha yaratıcı ve örgüte katkı sağlayıcı çözümler geliştirmesi mümkün olmaktadır. Tersine durumda ise, liderlerin kontrolcü bir tutumda olması ve seçme şansı vermemesi çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz etkileyebilir (Deci ve Ryan, 1987).

Düşük düzeyde LMX çalışan proaktif davranışını olumsuz yönde etkiler (Liang vd., 2022). Özellikle yüksek LMX düzeyinde; liderlerin eğitim, terfi, yetkilendirme ve destekleme gibi teşvik edici kaynaklar sağladığı ve çalışanlara kendini örgüte ait hissettirdiği bilinmektedir (Wang vd., 2010). Aksine düşük LMX durumunda ise; iş sözleşmesiyle sınırlı kalan ve daha az destekleyici olan liderler kendini yabancı hisseden çalışanlara neden olarak onların proaktif davranışlarını zayıflatabilmektedir (Liang vd., 2022). Bu durum da düşük çalışan performansı sonucunu doğurabilir. Ayrıca düşük LMX çalışanların performansını da azaltır çünkü böyle durumlarda liderin desteği ve işe ilişkin geri bildirimi zayıf olmaktadır (Moss vd., 2009). Her örgütte sorunların üstüne giderek çözümler üreten ve ipi göğüsleyen kilit çalışanlar bulunur. LMX'in temelinde olduğu gibi liderler de beklentileri gereği örgüte faydalı olacağını düşündükleri çalışanlara daha fazla yatırım yaparak her türlü desteği ve kaynağı onların hizmetine sunarlar. Kaynakların etkin kullanımı ile hedeflere daha hızlı ulaşmayı sağlayacak bu stratejiyi 80'e 20 kuralına benzetebiliriz. Bu prensibe göre sonuçların %80'ini sebeplerin %20'si oluşturmaktadır (Craft ve Leake, 2002). Liderler de sağlıklı bir örgütsel işleyiş için örgüte katkı sağlama potansiyeli yüksek ve örgütün rekabet gücünü artıracak çalışan "beklentisi" ile davranışlarını şekillendirmekte ve bu beklentileri karşılayan çalışanlarla gerekli destek, kaynak ve bilgiyi paylaşabilmektedir (Wayne vd., 1997). Lider nezdinde bu beklentileri karşılamayan çalışanlar ise iş sözleşmesi dışındaki takviyelerden yararlanamamaktadır. Bu nedenle düşük lider üye etkileşimi durumunda liderler çalışanların esnek davranma kabiliyetini zayıflatır ve proaktif davranışını olumsuz yönde etkiler ve bu da çalışan performansını düşürebilir (Moss vd., 2009; Matsuo vd., 2021; Liang vd., 2022). Dolayısıyla çalışanların performansının büyük oranda yönetici çalışan etkileşimi yüksek proaktif çalışanlardan oluşabileceği söylenebilir.

Bu çalışma, YÇE ve çalışan performansı arasındaki ilişkide EPB'un aracı etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu aracı mekanizmada çalışanlar yöneticileriyle aralarındaki etkileşim düzeyini değerlendirir ve kendilerini yöneticiden aldığı tepkiye

göre konumlandırır. Daha sonra çalışanlar, yöneticiyle aralarındaki ilişkiye dayanarak, örgüte katkı sağlamak için proaktif davranıp davranmamaya karar verirler. Sonuç olarak daha önce de belirtildiği gibi çalışanlar belirli düzeyde performans göstererek tepki verirler. Bu itibarla sosyal değişim teorisinin karşılıklılık ilkesi ve öz kararlılık teorisinin özerklik, yeterlilik ve ilişki ihtiyacı ilkesine dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4. Çalışan proaktif davranışı, yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

3.6. Yenilikçi İklimin Düzenleyici Etkisi

Örgütün çalışanlarına ve çevresine yönelik yaklaşımını ifade eden ve onu diğer örgütlerden ayıran spesifik özellikler bütünü (Waters vd., 1974) olarak da tanımlanabilecek örgüt ikliminin birey ve örgüt odaklı olmak üzere birçok tanımı vardır. Genel itibariyle iklim; çalışanların örgütsel olaylar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki ortak algıları olarak kavramlaştırılmıştır (Schneider ve Reichers, 1983). Yenilikçi iklim, genel itibariyle çalışanların yenilikçi davranış sergilemesine örgütün yardımcı olup olmadığına yönelik oluşan algıya dayanmaktadır (Newman vd., 2020). Çalışanlar düşüncelerini dikkate alan, yeni fikirler geliştirmesini ve uygulamasını teşvik eden ve bireysel yaratıcılığa önem veren bir ortam algıladıklarında bu durum onların daha yenilikçi davranmasını ve geleneksel işleyişe meydan okumasını sağlayacaktır (Bos-Nehles ve Veenendaal, 2019). Yenilikçi iklimin gelişmesinin ardındaki en önemli unsurlardan birinin örgüt yönetimi olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanların kararlara katılmasına ve yeni yollar denemesine fırsat verilmesi, uygulama ve prosedürlerin bu bağlamda yapılandırılması nihayetinde özerk bir anlayışın hâkim olması ile bir örgütte yenilikçi iklim atmosferinden bahsedilebilir (Amabile vd., 1996; Ragazzoni vd., 2002). Özellikle lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda çalışan yeni fikirler geliştirme ve deneme noktasında düşük olduğu duruma kıyasla daha fazla imkana sahiptir.

LMX'in yüksek olduğu bir ilişkide liderler çalışanlara stratejik tavsiye, sosyal destek, geri bildirim ve kararlara katılma fırsatı verir. Çalışanlar da liderlerine bağlılık göstererek iş birliği içinde olurlar ve örgüte katkı sağlama şeklinde karşılık verirler (Sparrowe ve Liden, 2005). Bu itibarla yenilikçi iklim ortamında lider üye etkileşimi

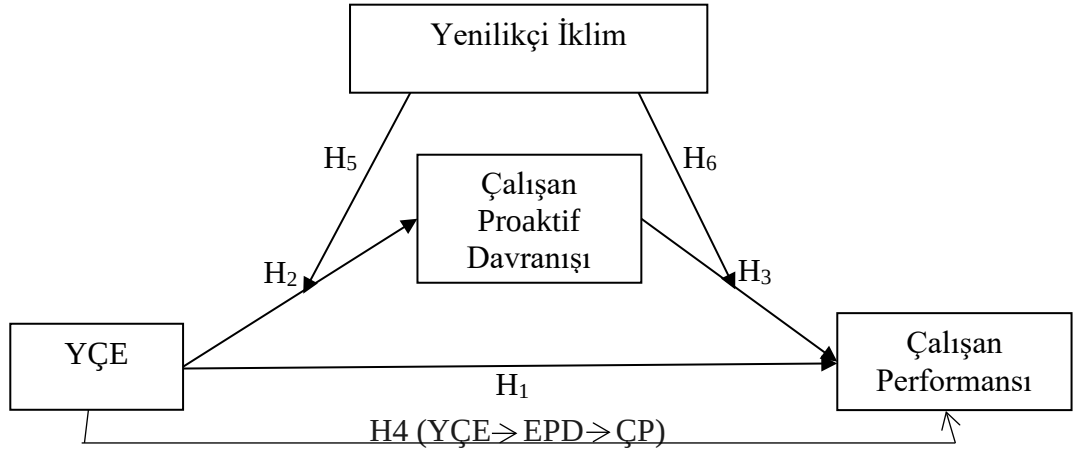
daha iyi meyve verecek ve çalışanlar liderleriyle yüksek etkileşim içinde olduklarında ve örgütte kendilerini iyi hissettiklerinde iş sözleşmesinde geçen sorumluluklarından daha fazla çaba sarf ederek yaptıkları işi geliştirme yönünde daha proaktif davranacaklardır. Dolayısıyla sosyal değişim teorisi ve öz kararlılık teorisine dayanılarak aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H5: Yenilikçi iklim; yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkiyi düzenler.

Çalışanların proaktif davranış sergilemesi örgütsel ortamda yenilikçiliğin desteklenmesi ile bağlantılıdır (Segarra-Ciprés vd., 2019). Çalışanlara esnek çalışma koşulları sunulması ve onların kararlara katılımının sağlanması yeni fikirler geliştirmeleri ve sorumluluk almalarını kolaylaştırabilir (Caniëls ve Baaten, 2019). Öte yandan EPB yüksek olduğunda çalışanlar daha yaratıcı ve çözüm odaklı girişimlerde bulunmakta, geri bildirim talep etmekte, hedeflere ulaşmak için sorumluluk almakta ve gerektiği yerde de problemleri dile getirmektedir (Parker ve Collins, 2010). Dolayısıyla bu durum çalışanların performansına pozitif bir şekilde yansımaktadır (Pitt vd., 2002; Varela vd., 2019). Bu itibarla yenilikçi iklim ortamında çalışanların proaktif davranış sergilemesinin daha kolay olacağı ve bunun performanslarını artıracığı düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H6: Yenilikçi iklim; çalışan proaktif davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi düzenler.

Çalışanlarla üst düzeyde etkileşim içinde olan yöneticiler destekleyicidir. Çalışanları işleriyle ilgili karar vermeleri için güçlendirir ve onlarla ekstra kaynaklar paylaşarak proaktif davranış sergilemeleri ve ekstra çaba göstermeleri için onları yönlendirirler. Böylece, örgüte katkı sağlayan faaliyetlerde bulunmalarını sağlarlar (Deci ve Ryan, 2000). Bu bağlamda önerilen araştırma modeli Şekil 3.2’de sunulmaktadır.



Şekil 3.2: Araştırma modeli.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Ölçüm

Bu çalışmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların genel bilgilerini elde edebilmek için sosyodemografik bilgi formu, hipotezleri test edebilmek için; yönetici çalışan etkileşimi ölçeği, çalışan proaktif davranışı ölçeği, çalışan performans ölçeği ve yenilikçi iklim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin seçiminde daha önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği yüksek çıkan ölçekler tercih edilmiştir.

Ölçeklerdeki ifadeler alanında uzman akademisyenler tarafından önce İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra tekrar Türkçe 'den İngilizceye çevrilerek ifadelerin uygun olup olmadığı örgütsel davranış alanındaki akademisyenlere ve doktora öğrencilerine kontrol ettirilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda orijinal ölçekteki ifadelerle sadık kalınarak ölçeğe son hali verilmiştir.

Sosyodemografik bilgi formu; katılımcılar hakkındaki genel bilgiler için yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan departman hakkında sorular sorulmuştur. İşletme hakkındaki genel bilgiler için çalışan sayısı, işletmenin kuruluş yılı ve sektörü hakkında sorular sorulmuştur.

Yönetici çalışan etkileşimi ölçeği; Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen 7 maddelik lider üye etkileşimi (LMX) ölçeği kullanılmıştır. Tek boyutlu olan LMX ölçeği için örnek madde: “süpervizörüm işe ilişkin problemlerimi ve ihtiyaçlarımı çok iyi anlar” şeklindedir. Ölçekte bulunan ifadeler kesinlikle katılmıyorum (1) ve kesinlikle katılıyorum (5) arasında değişen 5 puanlık Likert ölçeği ile ölçülmüştür.

Çalışan proaktif davranışı ölçeği; Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilen 13 maddelik proaktif çalışma davranışı ölçeği kullanılmıştır. Orijinal hali dört boyutlu (ses çıkarma, sorumluluk alma, bireysel yenilikçilik ve problem önleme) olan ölçek bu çalışmada tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Örnek madde; “daha etkili olan yeni çalışma yöntemleri oluşturmaya çalışırım” şeklindedir. Ölçekte bulunan ifadeler kesinlikle katılmıyorum (1) ve kesinlikle katılıyorum (5) arasında değişen 5 puanlık Likert ölçeği ile ölçülmüştür.

Çalışan performansı ölçeği; Williams ve Anderson (1991)'un çalışmasında yer alan performans ölçeğinin 5 maddelik ‘çalışanların rol içi davranış performansı’

boyutundan yararlanılmıştır. Tek boyutlu olan çalışan performansı ölçeği için örnek madde; “iş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getiririm” şeklindedir (Williams ve Anderson, 1991). Ölçekte bulunan ifadeler kesinlikle katılmıyorum (1) ve kesinlikle katılıyorum (5) arasında değişen 5 puanlık Likert ölçeği ile ölçülmüştür.

Yenilikçi iklim ölçeği: yenilikçi iklimi ölçmek için Malik ve Wilson (1995)’un çalışmasından yararlanılmıştır. 5 madde ve tek boyutlu olan yenilikçi iklim ölçeği için örnek madde: “Çalıştığım yerde yaratıcılık teşvik edilir” şeklindedir (Malik ve Wilson, 1995). Ölçekte bulunan ifadeler kesinlikle katılmıyorum (1) ve kesinlikle katılıyorum (5) arasında değişen 5 puanlık Likert ölçeği ile ölçülmüştür.

4.2. Örneklem

Bu çalışmanın verileri, ulaşılabilirlik nedeniyle Gebze ve İstanbul’da bulunan farklı şirketlerde çalışan kişilerden yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplamak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle araştırma örneklem çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın anlam ve önemini belirtmek amacıyla anket formuna bir kapak yazısı eklenmiştir. Bu yazıda katılımcılarla ilgili bilgilerin gizli kalacağına yönelik teminat verilerek elde edilecek sonuçların yalnızca akademik amaçlı kullanılacağı ifade edilmiştir.

Yanıtlar; bilişim, finans/bankacılık, makine, inşaat, otomotiv, sağlık, kimya, hizmet ve eğitim gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlardan toplanmıştır. Bu kuruluşların mülkiyet (özel), çalışma şartları (düzenli), kurum içi ilişkiler (departman tabanlı çalışma) ve çalışma koşulları açısından benzer olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak; erişilebilirlik göz önünde bulundurularak 400 çalışan hedef örneklem olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, toplam 400 anket dağıtılmış ve 280 katılımcı yanıt vermiştir (yanıt oranı %70). Bununla birlikte eksik veriler ve normal dağılıma engel olan uç veriler çıkarıldıktan sonra 266 kullanılabilir veri elde edilmiştir.

Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin veriler Tablo 4.1’de gösterilmiştir. Buna göre; araştırma örnekleminde 88’i kadın (%33,1) ve 178’i erkek (%66,9) çalışanlar olmak üzere toplam 266 kişi bulunmaktadır. Çalışanların yaşları ise; 35’i 18-25 aralığında (%13,5), 148’i 26-35 aralığında (%55,6), 61’i 36-45 aralığında (%22,9), 14’ü 46-49 aralığında (%5,3) ve 8 kişi de 50 yaş ve üzerinde (%3) bulunmaktadır.

Katılımcıların 26'sı lise-meslek lisesi mezunu (%9,8), 26'sı ön lisans mezunu (%9,8), 156'sı lisans mezunu (%58,6) ve 58'i yüksek lisans-doktora (%21,8) mezunudur. Katılımcıların çalıştığı firmaların sektörleri incelendiğinde 56 kişinin finans/bankacılık (%21,1), 43 kişinin bilişim (%16,1), 41 kişinin inşaat (%15,4), 29 kişinin hizmet (%11), 28 kişinin kimya (%10,5), 26 kişinin sağlık (%9,8), 24 kişinin otomotiv (%9) ve 19 kişinin (%7,1) eğitim sektöründe hizmet verdiği görülmektedir.

Ayrıca çalışanların 51'inin üretim/planlama (%19,2), 30'unun Ar-Ge (%11,3), 70'inin pazarlama/satış (%26,3), 19'unun tedarik/satın alma (%7,1), 14'ünün insan kaynakları (%5,3), 51'inin yönetim (%19,2), 15'inin muhasebe/finans (%5,6) ve 16'sının teknik/bakım (%6) departmanında çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.1: Katılımcıların demografik özellikleri.

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	88	33,1
Erkek	178	66,9
Toplam	266	100
Yaş		
18-25	35	13,5
26-35	148	55,6
36-45	61	22,9
46-49	14	5,3
50-50+	8	3
Toplam	266	100
Eğitim Durumu		
Lise-Meslek Lisesi	26	9,8
Önlisans	26	9,8
Lisans	156	58,6
Yüksek Lisans/Doktora	58	21,8
Toplam	266	100
Sektör		
Finans/Bankacılık	56	21,1
Bilişim	43	16,1
İnşaat	41	15,4
Hizmet	29	11
Kimya	28	10,5
Sağlık	26	9,8
Otomotiv	24	9
Eğitim	19	7,1
Toplam	266	100
Departman		
Üretim/Planlama	51	19,2
Ar-Ge	30	11,3
Pazarlama/Satış	70	26,3
Tedarik/Satın Alma	19	7,1

İnsan Kaynakları	14	5,3
Yönetim	51	19,2
Muhasebe/Finans	15	5,6
Teknik/Bakım	16	6
Toplam	266	100

4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anket yoluyla gerekli veriler toplandıktan sonra, ölçüm güvenilirliği ve geçerliliğini test etmek üzere ilk olarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ile Bartlett küresellik testi incelenmiştir. Analizler sonucunda KMO değeri 0,923 bulunmuştur ve Bartlett değeri de anlamlıdır ($\chi^2(378)=4351,061$; $p=0,00$). Ayrıca bu aşamada faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. AFA sonuçlarına göre çalışan proaktif davranışına ait iki maddenin (2. ve 13.) faktör yükü 0,50'dan düşük olduğu için araştırmadan çıkarılmıştır. AFA sonuçları Tablo 4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Açıklayıcı faktör analizi sonuçları.

	1	2	3	4
1. Yönetici Çalışan Etkileşimi (YÇE)				
YÇE 7	0,832			
YÇE 4	0,800			
YÇE 3	0,794			
YÇE 2	0,770			
YÇE 5	0,722			
YÇE 6	0,696			
YÇE 1	0,576			
2. Çalışan Proaktif Davranışı (EPB)				
EPB 8		0,778		
EPB 5		0,771		
EPB 10		0,770		
EPB 6		0,764		
EPB 7		0,749		
EPB 4		0,734		
EPB 9		0,704		
EPB 11		0,701		
EPB 3		0,677		
EPB 12		0,562		
EPB 1		0,514		
3. Çalışan Performansı (ÇP)				
ÇP 1			0,853	

Devam				
ÇP 2				0,852
ÇP 3				0,842
ÇP 4				0,802
ÇP 5				0,660
4. Yenilikçi İklim (Yİ)				
Yİ 3				0,825
Yİ 4				0,824
Yİ 2				0,754
Yİ 5				0,753
Yİ 1				0,685
Açıklanan Varyans (%)	17,399	21,215	12,337	12,064
Toplam Açıklanan Varyans (%)				63,014

Açıklayıcı faktör analizini yaptıktan sonra, normallik testi için Skewness ve Kurtosis değerleri kontrol edilmiştir. Ölçeklerdeki bütün ifadelerle ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5’den büyük ve 1,5’den küçük bulunmuştur. Bu sonuçlar kabul edilebilir değer aralığındadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Gizil bir yapıyı oluşturan gözlemlenen değişkenlerin ne kadar iyi birleştiğinin değerlendirilmesi hakkında fikir veren ölçüm modelinin test edilmesinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmaktadır (Weston ve Gore Jr, 2006). Bu araştırmada da hipotezleri test etmeden önce ölçüm modelinin elde edilen verilere uygun olup olmadığını tespit etmek için DFA uygulanmıştır. DFA ile gizil değişkenlerin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine sahip olup olmadığı kontrol edilebilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Ayrıca ölçüm modeli ve değişkenlerin diskriminant geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, maksimum olabilirlik tahmin yöntemi ile AMOS 22 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modeli dört gizil değişkenden (yönetici çalışan etkileşimi, çalışan proaktif davranışı, çalışan performansı ve yenilikçi iklim) ve bu değişkenlere ait 30 ifadeden (gözlenen değişken) oluşmaktadır. DFA’nın uyum indeksi değerlerinin uygun olup olmadığını tespit etmek için Hu ve Bentler (1998) ile Arbuckle ve Wothke (1999)’in araştırmalarında belirlediği değerler referans alınmıştır. Buna göre χ^2/sd (ki-kare / serbestlik derecesi) değerinin 2’nin altında, yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) değerinin 0,06’nın altında, standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR) değerinin 0,08’in altında, karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index-CFI) değerinin 0,90’ın üzerinde, Tucker-Lewis indeksinin (TLI) 0,90’ın üzerinde, artımlı uyum indeksi (Incremental Fit Index-IFI)’in 0,90’ın üzerinde olması (Moret-Tatay vd.,

2022) ölçüm modelinin iyi uyum indeksi değerlerine sahip olduğu anlamına gelmektedir (Hu ve Bentler, 1998; Arbuckle ve Wothke, 1999). Tablo 4.3’de görüldüğü üzere her bir ögenin kendi faktörüne önemli ölçüde yüklendiği yeterli bir model uyumu ile destekleyici sonuçlara ulaşılmıştır ($X^2=571,804$; $df=340$; $X^2/df=1,682$; $RMSEA=0,05$; $IFI=0,95$; $CFI=0,95$; $TLI=0,94$).

Tablo 4.3: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

İfadeler	Faktör Yükleri	t-değeri	AVE	CR
1. Yönetici Çalışan Etkileşimi			0,57	0,90
YÇE1	0,56	-		
YÇE2	0,85	9,807**		
YÇE3	0,81	9,516**		
YÇE4	0,80	9,465**		
YÇE5	0,74	9,033**		
YÇE6	0,62	8,080**		
YÇE7	0,84	9,724**		
2. Çalışan proaktif Davranışı			0,51	0,92
EPB1	0,55	-		
EPB3	0,68	8,432**		
EPB4	0,75	8,941**		
EPB5	0,76	8,982**		
EPB6	0,77	9,054**		
EPB7	0,73	8,837**		
EPB8	0,76	8,989**		
EPB9	0,70	8,633**		
EPB10	0,77	9,095**		
EPB11	0,69	8,527**		
EPB12	0,59	7,675**		
3. Çalışan Performansı			0,57	0,87
ÇP1	0,75	-		
ÇP2	0,70	16,371**		
ÇP3	0,77	12,092**		
ÇP4	0,82	12,758**		
ÇP5	0,71	11,177**		
4. Yenilikçi İklim			0,60	0,88
Yİ1	0,72	-		
Yİ2	0,74	14,767**		
Yİ3	0,85	13,136**		
Yİ4	0,86	13,345**		
Yİ5	0,70	10,860**		
$X^2=571,804$; $df=340$; $X^2/df=1,682$; $RMSEA=0,05$; $IFI=0,95$; $CFI=0,95$; $TLI=0,94$				

Ölçüm geçerliliğini kontrol etmek üzere faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Buna göre ifadelerin ilgili faktöre yüklendiği ve faktör yüklerinin 0,50'den büyük olduğu görülmektedir. Açıklayıcı faktör analizine benzer şekilde çalışan proaktif davranışına ait 2. ve 13. maddelere ilişkin faktör yükleri 0,50'nin altında kaldığı için araştırmadan çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra, açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted; AVE) hesaplanmıştır. Burada da önemli olan AVE >0,50 olmasıdır (Hair vd., 2010:709). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliği AVE değeri (>0,50) ve birleşik güvenilirlik (Composite Reliability, CR) değeri Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. CR değerinin keşfedici araştırmada 0,60 ile 0,70 arasında olması kabul edilirken ileri aşamada bu değer 0,70 üzerinde olması gerekmektedir (Ab Hamid vd., 2017). Tablo 4.2'de görüldüğü gibi çalışmada kullanılan ölçeklerin AVE değerleri 0,51 ve 0,60 arasında değişmektedir. Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri ise 0,87 ve 0,92 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar literatürde belirtilen eşik değerlerin üzerindedir. Ayrıca ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0,55 ile 0,86 değerleri ile 0,50'nin üzerindedir. Dolayısıyla bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliği sağlanmıştır.

Ayrışma geçerliliğinin sağlanmasında bir yapıya ait açıklanan ortalama varyansın o yapının diğer yapılarla arasındaki en yüksek korelasyon katsayısının karesinden büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Çalışma kapsamında ayrışma geçerliliğinin olup olmadığını belirlemek için her bir boyutun AVE değerinin karekökü alınmış ve sonucun diğer yapılarla korelasyon değerlerinden daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmüştür. Tablo 4.4 incelendiğinde yapılara ait AVE değerinin karekökünün (parantez içinde) yapılar arasındaki korelasyon katsayısından daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Ölçüm güvenilirliğini test etmek için ise, her bir faktöre ilişkin Cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçüm güvenilirliği için minimum Cronbach's alpha değeri 0,70 olması gerekmektedir (Nunnally, 1978; Fayers ve Machin, 2013). Tablo 4.4'de görüldüğü gibi faktörlerin hepsi için hesaplanan Cronbach's alpha değeri 0,70'in üzerindedir. Elde edilen sonuç, bu çalışma için ölçüm güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ayrıca; bu çalışmada veriler kesitsel olarak toplandığı için ortak yöntem yanlılığına eğilimli bir durum söz konusu olabilir. Bunu azaltmak için katılımcılara çalışmanın gizliliği hakkında teminat verilmiştir (Podsakoff et al., 2012). Ayrıca böyle bir sorun

olup olmadığını tespit etmek için Harman's single-factor testi kullanılmıştır (Podsakoff et al., 2003). Bu teste göre; tüm değişkenler tek bir faktöre yüklenerek unrotated principal component analysis sonuçları incelenmelidir. Ulaşılan sonuçlar ortak varyans değerinin %35,20 olduğunu göstermektedir. Bu sonucun Podsakoff ve arkadaşlarının (2003) çalışmasında belirttiği sınır değerin (%50) altında olması verilerde ortak yöntem yanlılığı ile ilgili bir problem olmadığını göstermektedir. Ayrıca, ortak yöntem yanlılığı olup olmadığını belirlemek için tek faktörlü bir model ile (çalışmada kullanılan değişkenlere ait tüm maddelerin hem kendi faktörlerine hem de ortak bir gizli faktöre bağlandığı) doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir (Podsakoff et al., 2003). Ortak faktör ilave edilmeden ulaşılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ($X^2/df=1,682$; RMSEA=0,05; IFI=0,95; CFI=0,95; TLI=0,94) ve ortak faktörün eklendiği parametre sonuçlarında ($X^2/df=1,628$; RMSEA=0,049; IFI=0,95; CFI=0,95; TLI=0,94) anlamlı bir değişiklik olmadığı görülmüştür. Bu karşılaştırmaya göre standardize yol katsayıları ortak yöntem faktöründen önemli ölçüde etkilenmemektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar, ortak method yanlılığının çalışma için bir problem olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.4: Korelasyon katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler.

Değişkenler	M	SD	1	2	3	4
1.Yönetici Çalışan Etkileşimi	4,02	0,79	(0,75)			
2.Çalışan Proaktif Davranışı	4,26	0,55	0,46**	(0,71)		
3.Çalışan Performansı	4,74	0,38	0,31**	0,38**	(0,75)	
4.Yenilikçi İklim	3,80	0,85	0,53**	0,47**	0,17**	(0,77)
Cronbach's Alpha	-	-	0,90	0,91	0,84	0,88

Ayrıca çalışmada kullanılan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, korelasyonları ve Cronbach's alpha katsayıları ile değişkenlerin AVE değerlerinin karekökü (parantez içinde) Tablo 4.4'de gösterilmiştir. Yapılacak yol analizlerinde değişkenlerin ilişkili olması gerektiği için korelasyon değerleri analiz edilmelidir (Hair vd., 2010). Elde edilen sonuçlara göre; YÇE, EPB ile pozitif ilişkili ($r=0,46$; $p<0,01$); çalışan performansı ile pozitif ilişkili ($r=0,31$; $p<0,01$) ve yenilikçi iklim ile de pozitif ilişkilidir ($r=0,53$; $p<0,01$). EPB, çalışan performansı ile pozitif ilişkili ($r=0,38$; $p<0,01$) ve yenilikçi iklim ile pozitif ilişkilidir ($r=0,47$; $p<0,01$). Son olarak çalışan

performansı da yenilikçi iklim ile pozitif ilişkidir ($r=0,17$; $p<0,01$). Bu bulgular geliştirilen hipotezleri test etmek için ilk şartı sağlamaktadır.

4.4. Hipotez Testleri

Geliştirilen hipotezleri test etmek için AMOS 22 ve SPSS 26 kullanılmıştır. Moderated mediation modeli test etmek için ise PROCESS makrosundan yararlanılmıştır (Hayes, 2017). Öncelikle H1, H2 ve H3'ü analiz etmek için SEM uygulanmıştır. SEM analizi sırasında YÇE, EPB ve çalışan performansı birinci dereceden bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Buna göre; Tablo 4.5'de görüldüğü gibi; YÇE, çalışan performansı ile ($\beta=0,16$; $p<0,05$) ve EPB ile ($\beta=0,47$; $p<0,01$) pozitif ve anlamlı ilişkilidir dolayısıyla H1 ve H2 desteklenmektedir. EPB de çalışan performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkilidir ($\beta=0,29$; $p<0,01$) ve dolayısıyla H3 desteklenmektedir.

Tablo 4.5: Hipotezlerin sonuçları.

Hipotez ler	Yapısal Yol	Standardize edilmemiş tahmin (β)	Standart Hata	Standardize edilmiş tahmin (β)	t-değeri	P-değeri
H1	YÇE→ÇP	0,16	0,075	0,164*	2,143	0,032
H2	YÇE→ EPB	0,427	0,079	0,467**	5,441	0,000
H3	EPB → ÇP	0,313	0,085	0,295**	3,677	0,000
Kontrol Değiş-kenler	Yaş →ÇP	0,041	0,027	0,093	1,496	0,135
	Cns→ÇP	0,003	0,05	0,004	0,066	0,947
Uyum İndeks-leri	c ² (266)=417,201; c ² /df=1,568; RMSEA=0,046; IFI=0,96; CFI=0,96; TLI=0,95					
*p<0,05; **p<0,01; YÇE=Yönetici Çalışan Etkileşimi, EPB=Çalışan Proaktif Davranışı, ÇP=Çalışan Performansı, Cns=Cinsiyet						

Öte yandan moderatorlü ara değişken etkisi modeli, PROCESS makrosu (Hayes, 2017) kullanılarak analiz edilmiştir. Koşullu süreç modellemesi, verilerin düşük, orta ve yüksek durumda ne kadar farklılaştığını görmemizi sağlar (Edwards ve Lambert, 2007; Igartua ve Hayes, 2021). PROCESS makrosunun Model 58 (Hayes, 2013)'i, yenilikçi iklimin; LMX ile çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkiyi ve çalışan proaktif davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi düzenleyip düzenlemediğini test etmek için kullanılmıştır. Tablo 4.6'da görüldüğü gibi, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki koşullu dolaylı etkisi düşük, orta

ve yüksek yenilikçi iklim düzeylerinde anlamlıdır (%95 CI 0'ı içermemektedir). Dolayısıyla H4 desteklenmiştir.

H5'e göre yenilikçi iklim, YÇE'nin EPB üzerindeki etkisini düzenlemektedir. Tablo 4.6'da (Model 1) YÇE ve yenilikçi iklimin etkileşim teriminin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=0,099$; $p=0,05$). Ayrıca Tablo 4.7'de verilen eğim testi sonuçlarına ve Şekil 4.1'de verilen etkileşim grafiği sonuçlarına göre etkileşim etkisi; yüksek düzeyde yenilikçi iklim durumunda (Etki=0,305; Sh=0,062; $p<0,01$) düşük düzeydeki yenilikçi iklim durumuna (Etki=0,127; Sh=0,050; $p<0,05$) göre daha güçlüdür. Bu durum yenilikçi iklimin düşükten yükseğe doğru arttıkça YÇE'nin EPB üzerindeki etkisinin arttığını göstermektedir. Dolayısıyla Hipotez 5'in desteklendiği sonucuna varılmıştır.

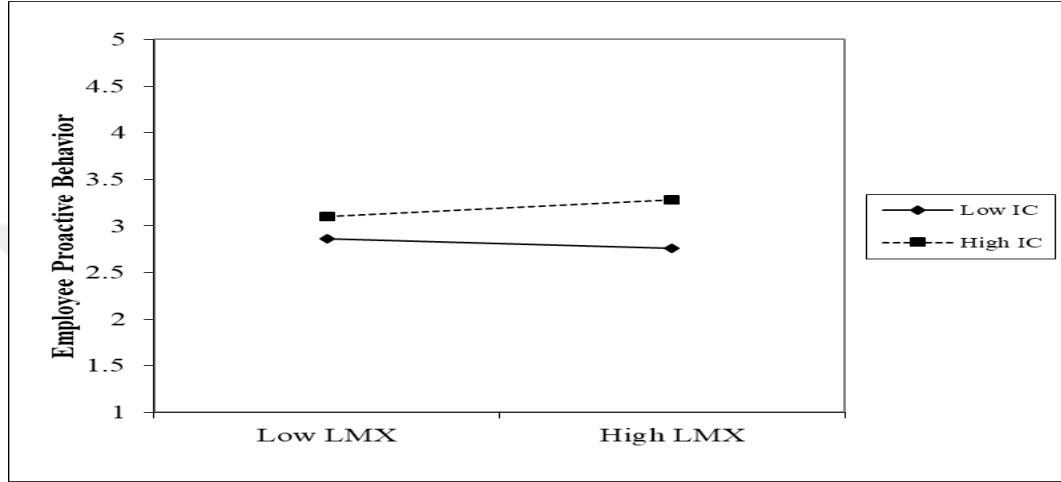
Tablo 4.6: Moderator ve moderatorlü ara değişken etki analizi sonuçları.

Bağımsız	EPB			ÇP		
Değişken	Model 1			Model 2		
	β	SH	p-değeri	β	SH	p-değeri
Yaş	0,059	0,04	0,088	0,038	0,031	0,222
Cinsiyet	-0,002	0,06	0,979	0,021	0,056	0,714
Yönetici						
Çalışan	0,206**	0,04	0,000	0,096*	0,039	0,015
Etkileşimi						
Yenilikçi	0,218**	0,04	0,000	-0,024	0,036	0,512
İklim						
YÇE X Yİ	0,099*	0,04	0,016			
EPB				0,242**	0,056	0,000
EPB X Yİ				-0,049	0,052	0,348
	R ² =0,29			R ² =0.167		
Koşullu dolaylı etki	Moderatör	Tahmin	SH	%95 CI		
	Düşük Yİ	0,034	0,016	0,002-0,065		
YÇE →EPB →ÇP	Orta Yİ	0,05	0,019	0,017-0,091		
	Yüksek Yİ	0,058	0,023	0,012-0,103		
*p<0,05, **p<0,01; Yİ=Yenilikçi İklim						

Ancak Tablo 4.6'daki Model 2 incelendiğinde çalışan proaktif davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin düzenleyici rolüne ilişkin bir destek bulunamadığı görülmektedir ($\beta=-0,049$; $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle; EPB ile çalışan performansı arasındaki pozitif ilişki; düşük, orta ve yüksek yenilikçi iklim durumunda farklılık göstermemektedir. Bu nedenle Hipotez 6 desteklenmemiştir.

Tablo 4.7: Yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkide moderator olarak yenilikçi iklim.

Yenilikçi İklim	Etki	Sh	t-değeri	p-değeri	LLCI	ULCI
Düşük Yİ	0,127	0,050	2,548	0,011	0,029	0,226
Orta Yİ	0,206	0,042	4,890	0,000	0,123	0,289
Yüksek Yİ	0,305	0,062	4,915	0,000	0,183	0,427

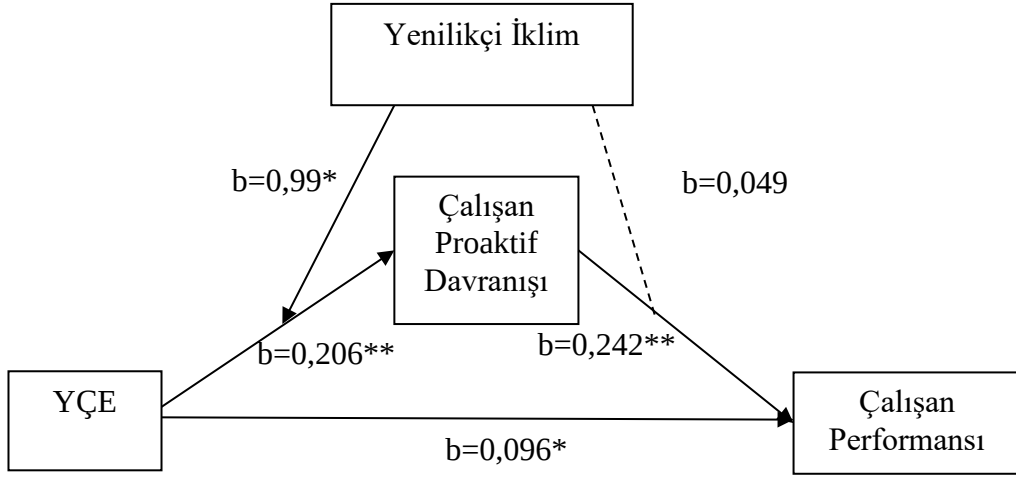


Employee Proactive Behavior: Çalışan Proaktif Davranışı; LMX: Yönetici Çalışan Etkileşimi; IC: Yenilikçi İklim

Şekil 4.1: Yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin moderatör etkisi.

Sonuç olarak; yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı ve çalışan proaktif davranışı ile ilişkili olduğuna yönelik geliştirilen Hipotez 1 ve 2, çalışan proaktif davranışının çalışan performansı ile ilişkili olduğuna yönelik geliştirilen Hipotez 3, çalışan proaktif davranışının yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkiye sahip olduğuna yönelik geliştirilen Hipotez 4, yenilikçi iklimin yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğuna yönelik geliştirilen Hipotez 5 kabul edilmiştir. Ancak yenilikçi iklimin çalışan proaktif davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğuna yönelik geliştirilen Hipotez 6 reddedilmiştir.

Son olarak Şekil 4.2’de araştırma modelinin (moderatorlu aracı model) sonuçları özet olarak sunulmuştur.



Şekil 4.2: Moderatörlü aracı model sonuçları.

5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu çalışma, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini geniş bir perspektiften inceleyerek literatüre katkı sunmaktadır. Çalışma kapsamında, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisi ampirik olarak incelenmiştir. Ayrıca yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide çalışan proaktif davranışının ara değişken rolü araştırılmıştır. Bununla birlikte yenilikçi iklimin, yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı ile çalışan proaktif davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi ele alınmıştır. Yönetici çalışan etkileşiminin çalışanların performansına nasıl yarar sağladığının derinlemesine araştırıldığı bu çalışma ampirik kanıtlar sunarak literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Kavramlar arası ilişkilerin açıklanmasında ise Sosyal Değişim Teorisi ve Öz Kararlılık Teorisinden yararlanılmıştır. Çalışan Proaktif Davranışı ölçeği batı kültüründe geliştirilen ve daha çok batı ülkelerindeki araştırmalarda kullanılan bir ölçektir. Türkiye doğu kültürüne daha yakın bir coğrafya olduğu için orijinal ölçeğin alt boyutları olan ses çıkarma, bireysel yenilikçilik, problem önleme ve sorumluluk alma boyutlarına ayırmayabileceği öngörülerek ölçek tek boyutlu olarak ele alınmış ve Türkiye bağlamında test edilerek genellenebilirliğinin genişletilmesi amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansını nasıl ve ne zaman etkilediği; sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) ve öz kararlılık teorisine (Deci ve Ryan, 2000) dayanarak açıklayan araştırma modeli geliştirilerek test edilmiştir. Yönetici çalışan etkileşimi ile çalışan performansı arasındaki etkileşimin sonuçlarının anlaşılmasını güçlendiren olumlu bir teorik bağlantı tespit edilmiştir. Ulaşılan ampirik sonuçlar, Yönetici çalışan etkileşiminin çalışan proaktif davranışı ile pozitif şekilde ilişkili olduğu hipotezini desteklemektedir. Ayrıca çalışan proaktif davranışının, yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı etkisinin olduğu tespit edilmiş ve yenilikçi iklimin yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi artırabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Dahası, yenilikçi iklim yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki dolaylı

etkisini güçlendirmekte böylece örgütte hissedilen yenilikçi iklim arttıkça etkileşimin pozitif sonuçları artmaktadır. Elde edilen bulgular, yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı hakkındaki teori ve araştırmalara iki şekilde katkıda bulunmaktadır.

İlk olarak yapılan araştırma, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı ile pozitif şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Sosyal Değişim Teorisine göre, ilişkisel veya davranışsal olan karşılıklar genellikle birbirlerine neden olmaktadır. Yani ekonomik bir değişim yüksek düzeyde bir sosyal değişim ilişkisine dönüşebilir. Böylelikle örgüt içi duygusal bağlar gelişebilir (Lavelle vd., 2007; Cropanzano vd., 2017). Yüksek kalitede gerçekleşen bir sosyal değişim ilişkisi sonucunda çalışanlar örgüt refahını kendi refahlarıyla özdeşleştirerek örgüt yararına girişimlerde bulunma eğilimi gösterecekleri için bu ilişkinin birçok olumlu sonucu doğuracağı ifade edilmektedir (Lavelle vd., 2007). Özetle örgüt içi etkileşim sonucu çalışanlar yöneticiden ve örgütten gelen tepkiye göre aksiyon alarak olumlu veya olumsuz karşılık vermektedir. Nihayetinde bu durum performanslarına yansımaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış (He vd., 2017; Clarke ve Mahadi, 2017; Reb vd., 2019) olsa da bu ilişkinin altında yatan mekanizmalar ihmal edilmiştir. Bilindiği kadarıyla yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide çalışan proaktif davranışının ara değişken rolü daha önce araştırılmamıştır. Sosyal değişim teorisi ve öz kararlılık teorisi ana teorik temel alınarak ulaşılan sonuçlarla, çalışan proaktif davranışının yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı gösterilmiştir. Böylelikle, çalışan proaktif davranışının aracı etkisini inceleyerek yönetici çalışan etkileşiminin proaktif davranışı cesaretlendirdiği ve bunun da çalışan performansına yol açtığı fikrine ampirik destek sağlanmaktadır. Bu nedenle; bilgi, destek, kaynak ve fırsat sağlama imkanlarına sahip olan bir yönetici çalışanlarla yüksek düzeyde etkileşim kurarak iş sözleşmesinin dışına çıkabilir ve üstün performans sunma olasılığı yüksek olan çalışanların proaktif davranış sergilemesini sağlayabilir. Sonuçlarımız ayrıca, Mostafa ve El-Motalib (2019), Wijaya (2019) ve Cerit (2017)'in, LMX'in artmasının çalışan proaktif davranışlarını ayrıca ses çıkarma ve problem önleme gibi proaktif davranışları artırdığı bulgularını genişletmekte ve bu bulgulara ek olarak bu ilişkinin çalışan performansını tetiklediği bulgusuna ulaşmaktadır. Sonuç olarak elde edilen bulgular, yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide çalışan

proaktif davranışının aracı etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, yönetici çalışan etkileşiminin sonuçlarını anlama ve açıklama noktasında literatüre önemli düzeyde katkı sağlamaktadır.

İkincisi; ulaşılan sonuçlar yenilikçi iklimin, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan proaktif davranışı üzerindeki etkisini düzenlediğini göstermektedir. İnsan ihtiyaçlarının özerklik, yeterlilik ve ilişki olmak üzere üç temel sınıfa ayrıldığını ve bütünlük olduğunu ileri süren Öz Kararlılık Teorisi'ne göre bu ihtiyaçların tatminini sağlayan sosyal ortamlar kişinin iyi hissetmesini ve kapasitesini geliştirmesini sağlarken bu ihtiyaçların tatminini engelleyen ortamlar bireysel etkinliği ve kişilerarası ilişkileri zayıflatmaktadır (Ryan ve Deci, 2022). Ayrıca, çalışanlar işlerini keyif alarak yaptıklarında sürece odaklanmakta ve daha iyi motive olmaktadır. Bu sayede performansları ve refah düzeyleri de artmaktadır (Deci vd., 1989). Bu çalışmada da yenilikçi iklim, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisini güçlendirmektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar LMX'in çalışan proaktif davranışını artırmasına yardımcı olabileceğini savunsa da (Carnevale vd., 2017; Cerit, 2017; Mostafa ve El-Motalib, 2019; Wijaya, 2019) bu ilişkinin hangi şartlarda mümkün olabileceğini araştıran çok az çalışma bulunmaktadır (Hendriks vd., 2022). Çalışan proaktif davranışı; mevcut şartların dışına çıkarak yeni arayışlarda bulunma, statükoya meydan okuma ve yeni gelişmelere hızla uyum sağlayarak var olan uygulamaların sürekli güncellenmesini ve geliştirilmesini kapsamaktadır (Parker vd., 2010). Bu itibarla örgütte bu girişimlerin desteklenmesi ve çalışanlara fikirlerini özgürce ifade etme ve gerçekleştirme imkânı sunması açısından yenilikçi iklim ortamı önemli görülmektedir. Nitekim çalışma bağlamında elde edilen sonuçlar da bu tezi destekler niteliktedir. Ayrıca, bu çalışma gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'de gerçekleştirilmiştir. Türkiye gibi kolektivist kültürün baskın olduğu kültürlerde çalışanlar uyumlu ilişkileri önemsemekte ve buna uygun sosyal değişimlere katılmaktadır (Chiaburu vd., 2014). Bu durum, örgüt ikliminin çalışanların işle ilgili davranışları için önemli bir itici güç olmasına neden olmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları da yenilikçi iklim ortamının liderlerle etkileşimin kalitesi açısından önemli olduğunu desteklemektedir. Sosyal değişim teorisi ve öz kararlılık teorisi doğrultusunda yürütülen bu çalışma, yenilikçi iklim ortamında çalışanların yönetici çalışan etkileşiminin sağladığı olanaklara ek olarak daha geniş çapta kaynağa

ulaşabileceği ve rahatça proaktif davranabileceği argümanını doğrulayarak ilgili literatürü zenginleştirmektedir.

5.2. Teorik ve Pratik Çıkarımlar

Bu çalışmanın sonuçları önemli bazı teorik ve pratik bilgiler sağlamaktadır. İlk olarak yönetici çalışan etkileşimi üzerine yapılan araştırma, bu etkileşimin çalışan proaktif davranışını geliştirerek çalışan performansını etkileyebileceğini ve bu etkinin yenilikçi iklim durumunda daha güçlü olduğunu kanıtlamıştır. Öte yandan yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye dair yapılan önceki araştırmalarda çalışan proaktif davranışı ve yenilikçi iklimin etkileri göz ardı edilmiştir (He vd., 2017; Clarke ve Mahadi, 2017; Reb vd., 2019). Bu itibarla çalışma, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini bireysel düzeyde inceleyen önde gelen bir araştırmadır.

Örgüt ortamında nihai kazanımlardan biri olan çalışan performansının sağlanması için, yönetici ve çalışan arasında karşılıklı güvenin oluşması gerekmektedir. Bu da yüksek düzeyde etkileşimin bir sonucudur. Çalışanlarla aktif bir şekilde etkileşim kuran liderler çalışanların daha yüksek etkileşim düzeyini algılamasını sağlayan davranışlarda bulunmaktadır (Yukl, 2012). Blau (1964), sosyal değişim teorisi bağlamında insanların geçmiş deneyimleri sonucunda ödül alabilecekleri beklentisiyle diğerleriyle sosyal değişime girdiğini ileri sürmektedir. Bu itibarla çalışanlar örgüt içi etkileşim deneyimlerinin ve iş davranışlarının beklentilerini karşılayacağına inanıyorlarsa bunlara katılma olasılıklarının da artacağı belirtilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). İnsanlar arasındaki etkileşimin verme ve alma dengesi üzerine kurulu olduğunu savunan sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre bir örgüt çalışanlarına ödül, saygınlık, adalet ve çeşitli unsurları sunduğunda güven ortamı oluşacak ve çalışanların motivasyonu ve performansı artacaktır (Masterson vd., 2000). Bu çalışma sonucunda da yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansını etkilediği ampirik olarak kanıtlanmıştır.

Öte yandan bu araştırma, gelecekte yapılacak çalışan proaktif davranışına yönelik çalışmalar için de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Buna göre, yönetici çalışan etkileşimi yüksek olduğunda çalışanların daha fazla çaba gösterdiği, kullanışlı olmayan uygulamaları eleştirdiği, yeni çözümler geliştirdiği ve fikirlerini özgürce

beyan ettiği anlaşılmaktadır. Böyle bir etkileşim çalışanların sorumlu oldukları işi daha verimli yaptığını ve performanslarını artırdığını göstermektedir. LMX ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan sınırlı sayıda araştırma (Carnevale vd., 2017; Cerit, 2017; Wijaya, 2019) bulunmakla birlikte bu ilişkinin hangi koşullarda daha verimli olacağına yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, mevcut çalışma bu boşlukları kapatmakta ve lider üye etkileşimine sahip bir çalışan proaktif davranışının yenilikçi iklim koşulunda daha güçlü olduğunu ve nihayetinde çalışan performansını artırdığını kanıtlayarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Çalışmanın altıncı hipotezi ile, yenilikçi iklimin çalışan proaktif davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi düzenleyip düzenlemediği incelenmiştir. Fakat, yenilikçi iklimin çalışan proaktif davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi düzenlediğine dair anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın sonuçlarına göre ilgili hipotez desteklenmemiştir. Bu moderatör etki daha önce incelenmemiş olmakla birlikte yenilikçi iklimin çalışanların proaktif davranışlarına teorik olarak uygun zemin hazırlayabileceği düşünöldüğü için (Cai vd., 2019) beklenen bir sonuç değildir. Yenilikçi iklim ortamında çalışanların özgün fikirler geliştirmesi, bireysel yaratıcılıkları ve problemleri dile getirmesi desteklenir (Bos-Nehles ve Veenendaal, 2019). Çalışan proaktif davranışı da statükoya meydan okuma ve uygulama ve prosedörlere yeni bakış açısı getirmeyle ilgilidir (Parker ve Collins, 2010). Bu bağlamda çalışanların yenilikçi iklim ortamında proaktif davranışları ve performansları arasındaki ilişkinin artması beklenmekteydi. Bulgular ışığında ulaşılan sonuç örneklem ile açıklanabilir. Örneklemdeki kişilerin örgütlerindeki iklimden bağımsız olarak proaktif davranışlarının performanslarını artırdığı söylenebilir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar örgütlere bazı önemli yönetsel çıkarımlar sunmaktadır.

İlk olarak, yönetici çalışan etkileşimi çalışanların proaktif davranışını cesaretlendirmesi açısından önemlidir. Bu nedenle çalışanların örgüte yeni öneriler sunma potansiyelini açığa çıkarmak ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Sonuçlara göre etkileşimin kalitesi yükseldiğinde karşılıklı verim de artmaktadır. Bu itibarla yöneticilerin örgüte daha fazla değer kazandırmak için sorumlu olduğu çalışanlarla yüksek düzeyde etkileşim kurması ve onları motive etmesi gerekmektedir. Çalışanların örgüte faydalı işler yapma isteğini geliştirmek için yöneticilerin çalışanlara karşı destekleyici olması

gerekmektedir (Reb vd., 2019). Örgütler de yöneticilerin çalışanlarla etkin iletişim kurmasını sağlamak ve proaktif davranışlara karşı bakış açılarını yumuşatmak için onların bu doğrultuda eğitim almasını sağlamalıdır. Bu tür bir eğitim yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirerek proaktif davranışların yaratabileceği gerginliği azaltabilir. Ancak çalışan sayısı fazla olan kurumlarda etkileşimin tüm çalışanlarla aynı düzeyde oluşturulması mümkün olmayabilir. Bu durumda liderin düşük seviyede etkileşime sahip olduğu çalışanların farkında olması ve bu doğrultuda etkileşimin kalitesini artırmaya yönelik çaba sarfetmesi önem arz etmektedir (Park vd., 2022).

İkinci olarak çalışma, yenilikçi iklimin yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Bu itibarla üst yönetimin yenilikleri teşvik edecek şekilde örgütü yapılandırması, çalışanlara esnek ve özerk koşullar sağlaması, olası hatalara müsamaha göstermesi, yeni fikirlere, prosedürlere ve tekniklere değer vermesi çalışanlardan daha fazla verim elde etmesini sağlayabilir. Doğru bir örgüt ikliminin oluşturulmasında en önemli sorumluluk yöneticilere aittir (Sengupta vd., 2023). Yöneticilerin uygulamaları ve çalışanların davranışları, toplumun kültüründen etkilenmekte ve bu durum her iki tarafın da eylemlerine yansımaktadır (Shahin ve Wright, 2004). Hofstede'nin çalışmasına göre Türkiye; belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutlarında en yüksek, hoşgörü boyutunda ise orta düzeyde fakat kısıtlılığa yakın ortalamaya sahiptir (Hofstede, 2001; Hofstede, 2011). Bilinmeyen durumlar karşısında kendini tehdit altında hisseden insanlar bundan kaçınmak için yazılı yasalara ihtiyaç duyarlar (Hofstede, 2011). Güç mesafesi de, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin boyutu hakkında bilgi vermektedir (Hofstede, 2011). Bir örgütte güç mesafesi yüksekse, liderler çalışanlarla etkileşim kurmak yerine araya sosyal mesafe koymaya eğilimlidir (Daniels ve Greguras, 2014). Ancak bu toplumlarda yöneticilerin çalışanlarla yüksek düzeyde etkileşim kurması, onları motive etmesini ve yeniliklere daha çabuk uyum sağlamasını kolaylaştırabildiği için yöneticiler bunu avantaja çevirebilir (Parahoo vd., 2017). Türkiye ile benzer kültürel boyutlara sahip ülkelerde yapılan çalışmalarda, LMX ve çalışan proaktif davranışı (ve spesifik olarak boyutları) ilişkili bulunmuştur (Mostafa ve El-Motalib, 2019; Cerit, 2017). Bu nedenle yöneticiler yenilikçi bir tutuma sahip olmalı ve bunun kurumda benimsenmesini sağlamalıdır. Ayrıca risk alma desteklenmeli ve yaratıcılık teşvik edilmelidir. Teşvik programları yaratıcı ve yenilikçi fikirleri destekleyecek

şekilde olmalıdır (Erkmen vd., 2020). Özellikle örgütler, çalışanların proaktif davranışını artırmak için örgütte oluşan bir soruna çözüm geliştirme veya yeni bir uygulama sunma gibi davranışları ödüllendirerek çalışanları destekleyebilir. Nihayetinde bu durum çalışan performansına dolayısıyla örgüt performansına katkı sağlamaktadır.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmanın teorik ve pratik katkılarına rağmen bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle elde edilen veriler kesitsel olarak toplandığı için çalışmada ortak yöntem yanlılığı problemi olabilir. Bununla birlikte gerçekleştirilen tek faktörlü model ile doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği indeksleri ve Harman's Single-Factor testi sonuçları herhangi bir problem olmadığını göstermektedir. Veriler Türkiye'nin büyük şehirlerinde faaliyet gösteren farklı sektördeki çalışanlardan toplanmıştır. Bu durum sonuçların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Bununla birlikte bu çalışma Türkiye'nin doğusunda ve batısında faaliyet gösteren, kamu, özel, aile şirketi veya çok uluslu şirketlerden toplanarak karşılaştırmalı olarak da gerçekleştirilebilir. Bu çalışma çalışan proaktif davranışının yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı etkisini incelemiştir. Bununla birlikte çalışan proaktif davranışın dönüşümsel liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide rolü olup olmadığı da incelenebilir. Ek olarak gelecekteki araştırmalar diğer liderlik tarzlarının (istismarcı liderlik dahil) çalışan proaktif davranışı ve çalışan performansı ile ilişkisini araştırabilir. Ayrıca farklı iklim koşullarında bu ilişkinin değişip değişmediği de incelenebilir.

Bu çalışmada çalışan proaktif davranışı tek boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılarak kullanılmıştır. Gelecekteki araştırmalar orijinal ölçekte yer alan boyutları ayrı ayrı inceleyerek (örneğin yalnızca problem önleme veya sorumluluk alma boyutunu kullanma gibi) Türkiye bağlamındaki etkilerini araştırabilir. Son olarak bu çalışma güç mesafesinin yüksek olduğu ve kendinden yaşça büyük olan veya daha üst mevkide olan kişilerin eleştirilmesi veya onlara yeni öneriler sunulmasının yadigarılabildiği bir coğrafyada gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar İstanbul ve Gebze batı kültürüne yakın olsa da çalışmanın sonuçları itibarıyla proaktif çalışan

davranışının boyutları spesifik bir şekilde ayrılmamış ve kavramsallaştırdığımız şekilde tek boyut altında toplanmıştır. Çalışan proaktif davranışının aracı etkisinde verilerin toplandığı coğrafyanın katkısı olabilmekle birlikte öngörüldüğü gibi boyutların ayrılmaması henüz yeterli ses çıkarma, bireysel yenilikçilik veya tek başına problem önleme düzeyine gelinmediğini gösterebilir. O nedenle gelecekteki araştırmacıların bu değişkenleri doğu kültüründeki çalışanlarda araştırması önemli olabilir.



6. SONUÇ

Bu çalışma, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışan proaktif davranışı, yönetici çalışan etkileşiminin olumlu etkilerini çalışan performansına taşıyan aracı bir değişken olarak önerilmiştir. Araştırmanın bulguları, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki pozitif etkilerine ilişkin çalışan proaktif davranışının aracılık sağladığını göstermiştir. Daha spesifik olarak, yönetici çalışan etkileşimi çalışan proaktif davranışı aracılığıyla çalışan performansını artırmaktadır. Ayrıca yenilikçi iklim, yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı ile çalışan proaktif davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir değişken olarak önerilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan proaktif davranışı üzerindeki pozitif etkisini yenilikçi iklim düzenlemektedir. Fakat, çalışan proaktif davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iklimin düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Elde edilen bulgular önemlidir çünkü bu çalışma yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkide çalışan proaktif davranışının aracı etkisini inceleyen ilk çalışmadır. Yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyen mekanizmaları inceleyen araştırma sayısı da sınırlıdır. Bu çalışma, yönetici çalışan etkileşimi ve çalışan proaktif davranışı gibi olumlu iki örgütsel faktöre odaklanarak bu faktörlerin yararlı etkilerini genişletmiştir.

Sosyal değişim teorisi ve öz kararlılık teorisine dayanarak, çalışanların yöneticileriyle yüksek düzeyde etkileşim kurmasının performanslarını artırdığı, çalışan proaktif davranışının da bu ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Ayrıca yenilikçi iklimin bu dolaylı etkiyi düzenlediği görülmektedir. Bununla birlikte, bulgular, yönetici çalışan etkileşiminin çalışan performansını nasıl ve ne zaman etkilediğini araştıran bir çalışma olduğu için, bulguların diğer araştırmacıları teşvik etmesi ve araştırmacıların bu yeni araştırmaya (çalışan proaktif davranışının aracı rolü) odaklanması umut edilmektedir.

KAYNAKLAR

Aarons G. A., Sommerfeld D. H., (2012), "Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation", *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 51 (4), 423-431.

Ab Hamid M. R., Sami W., Sidek M. M., (2017), "Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion", In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 890, No.1, p.012163), IOP Publishing, September.

Adeniji A. A., (2011), "Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University", *Business Intelligence Journal*, 4 (1), 151-166.

Agarwal U. A., Datta S., Blake-Beard S., Bhargava S., (2012), "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement", *Career Development International*, 17 (3), 208-230.

Ahmed M. A., Khalid S., (2019), "Empowering leadership and proactive behavior: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of leader-follower distance", *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 12 (1), 50-61.

Akkoç İ., Altay M., Turunç Ö., (2013), "A longitudinal research on moderating effect of leader-member exchange on the relationships between leadership styles and job performance", *International Journal of Business Excellence*, 6 (6), 750-770.

Al-Shammari M. M., (1992), "Organizational climate", *Leadership & Organization Development Journal*, 13 (6), 30-32.

Alo O., Arslan A., (2022), "The antecedents of leader-member-exchange (LMX) relationships in African context: The influence of the supervisor's feedback delivery-tactic", *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (7), 67-94.

Amabile T. M., Grysiewicz N. D. (1989), "The creative environment scales: Work environment inventory", *Creativity Research Journal*, 2 (4), 231-253.

Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.

Anand S., Hu J., Liden R. C., Vidyarthi P. R. (2011), "Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future", *The Sage Handbook of Leadership*, 311-325.

Anderson J. C., Gerbing D. W., (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.

Anitha J., (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308-323.

Arbuckle J. L., Wothke W. (1999), "Amos 4.0 user's guide", Chicago, IL: SmallWaters Corporation.

Arefin M. S., Arif I., Raquib M., (2015), "High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment", *International Journal of Business and Management*, 10 (3), 132-140.

Arvey R. D., Murphy K. R., (1998), "Performance evaluation in work settings", *Annual Review of Psychology*, 49 (1), 141-168.

Ashford S. J., Cummings L. L., (1985), "Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment", *Journal of Occupational Psychology*, 58 (1), 67-79.

Ashford S. J., Black J. S., (1996), "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control", *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 199-214.

Ashforth B. E., Sluss D. M., Saks A. M., (2007), "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models", *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 447-462.

Atatsi E. A., Stoffers J., Kil A. (2019), "Factors affecting employee performance: A systematic literature review", *Journal of Advances in Management Research*, 16 (3), 329-351.

Audenaert M., Decramer A., George B., Verschuere B., Van Waeyenberg, T., (2019), "When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX", *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (5), 815-834.

Balachandran M., Thomas I., (2007), "Dimensions of organisational climate", *The Psychespace*, 1 (1), 27-36.

Baltes B. B., Zhdanova L. S., Parker C. P., (2009), "Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents", *Human Relations*, 62 (5), 669-700.

Barnard C. I. (1968), "The functions of the executive", Harvard University Press. (Vol. 11).

Basit A., Hassan Z., (2017), "Impact of job stress on employee performance", *International Journal of Accounting and Business Management*, 5 (2), 13-33.

Bass B. M., Stogdill R. M., (1990), "Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications", 3th Edition, Free Press.

Bateman T. S., Crant J. M., (1993), "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates", *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), 103-118.

Bauer T. N., Green S. G., (1996), "Development of leader-member exchange: A longitudinal test", *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.

Baykal E., (2019), "Yenilikçi örgüt iklimi: İşe adanma üzerine etkisi", *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1 (3), 266-279.

Berdicchia D., (2015), "The relationship between LMX and performance: The mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands", *Electronic Journal of Management*, 1, 1-28.

Beltrán-Martín I., Bou-Llusar J. C., Roca-Puig V., Escrig-Tena A. B., (2017), "The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: Role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms", *Human Resource Management Journal*, 27 (3), 403-422.

Bendix R., Fisher L. H., (1949), "The perspectives of Elton Mayo", *The Review of Economics and Statistics*, 31 (4), 312-319.

Bibi S., Khan A., Qian H., Garavelli A. C., Natalicchio A., Capolupo P., (2020), "Innovative climate, a determinant of competitiveness and business performance in Chinese law firms: The role of firm size and age", *Sustainability*, 12 (12), 4948.

Biçer M. (2021), "Örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşiminin çalışanların bireysel iş performansları üzerindeki etkileri", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 1518-1538.

Bhal K. T., (2006), "LMX-citizenship behavior relationship: Justice as a mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (2), 106-117.

Bindl U. K., Parker S. K., (2011), "Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations". In: S. Zedeck, Editor, "APA handbook of industrial and organizational psychology", American Psychological Association.

Biswas S., Varma A., (2012), "Antecedents of employee performance: An empirical investigation in India", *Employee Relations*, 34 (2), 177-192.

Blau P. M., (1964), "Exchange and power in social life", Transaction Publishers.

Boies K., Howell J. M., (2006), "Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes", *The Leadership Quarterly*, 17 (3), 246-257.

Borman W. C., Motowidlo S. J., (1997), "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research", *Human Performance*, 10 (2), 99-109.

Boshoff C., Allen J., (2000), "The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance", *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), 63-90.

Bos-Nehles A. C., Veenendaal A. A., (2019), "Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate", *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (18), 2661-2683.

Brower H. H., Lester S. W., Korsgaard M. A., Dineen B. R. (2009), "A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes", *Journal of management*, 35 (2), 327-347.

Buil I., Martínez E., Matute J., (2019), "Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality", *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.

Burton R., Lauridsen J., Obel B., (1999), "Tension and resistance to change in organizational climate", *Managerial Implications for a Fast Paced World*, *Organization Science*, 7, 380.

Bülbül H., Tunç T., (2017), "Bireysel yetkinlikler ve yönetici-çalışan etkileşiminin işletme yenilikçiliğine etkisi: Türkiye örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (14), 139-160.

Cai Z., Parker S. K., Chen Z., Lam W., (2019), "How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis", *Journal of Organizational Behavior*, 40 (2), 209-230.

Campbell J.P., (1990), "Modeling the performance prediction problem in Industrial and organizational psychology". In: M.D. Dunnette, L.M. Hough, Editors, "Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 687-732)", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 687-732.

Campbell J. P., Wiernik B. M., (2015), "The modeling and assessment of work performance", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1), 47-74.

Caniëls M. C., Baaten S. M., (2019), "How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience", *Social Indicators Research*, 143, 561-577.

Carnevale J. B., Huang L., Crede M., Harms P., Uhl-Bien M., (2017), "Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior", *Applied Psychology*, 66 (4), 517-552.

Casimir G., Ngee Keith Ng Y., Yuan Wang K., Ooi G., (2014), "The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective", *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (5), 366-385.

Cerit Y., (2017), "The mediating effect of LMX in the relationship between school bureaucratic structure and teachers' proactive behavior", *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (6), 780-793.

Chan I. Y., Liu A. M., (2012), "Antecedents of innovation climate in construction firms in Hong Kong", *International Journal of Construction Management*, 12 (4), 37-46.

Chan S. C., Mak W. M., (2012), "Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX)", *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (2), 285-301.

Chan I. Y., Liu A. M., Fellows R., (2014), "Role of leadership in fostering an innovation climate in construction firms", *Journal of Management in Engineering*, 30 (6), 06014003.

Chang P. C., Ma G., Lin Y. Y., (2022), "Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model", *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1797.

Chao C. Y., Lin Y. S., Cheng Y. L., Liao S. C. (2011), "A research on the relationship among market orientation, absorptive capability, organizational innovation climate and innovative behavior in Taiwan's manufacturing industry", *African Journal of Business Management*, 5 (19), 7855.

Chen Z., Lam W., Zhong J. A., (2012), "Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance", *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (3), 597-616.

Chen Y., Wen Z., Peng J., Liu X., (2016), "Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention", *Journal of Managerial Psychology*, 31 (4), 864-879.

Chen X., Wei S., (2020), "The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance", *Journal of Knowledge Management*, 24 (6), 1289-1314.

Chiaburu D. S.; Smith T. A.; Wang J.; Zimmerman R. D, (2014), "Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance: A meta-analysis", *Journal of Personnel Psychology*, 13, 70-86.

Chiu W., Hui R. T. Y., Won D., Bae J. S., (2022), "Leader-member exchange and turnover intention among collegiate student-athletes: The mediating role of psychological empowerment and the moderating role of psychological contract breach

in competitive team sport environments”, *European Sport Management Quarterly*, 22 (4), 609-635.

Chow T. W., (2020), “Leader versus manager: Lessons from top business executives”, *Annals of Management and Organization Research*, 2 (1), 53-65.

Clarke N., Mahadi N., (2017), “Differences between follower and dyadic measures of LMX as mediators of emotional intelligence and employee performance, well-being, and turnover intention”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (3), 373-384.

Craft R. C., Leake C., (2002), “The Pareto principle in organizational decision making”, *Management Decision*, 40 (8), 729-733.

Crant J. M., (2000), “Proactive behavior in organizations”, *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.

Cropanzano R., Mitchell M. S., (2005), “Social exchange theory: An interdisciplinary review”, *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.

Cropanzano R., Anthony E. L., Daniels S. R., Hall A. V., (2017), “Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies”, *Academy of Management Annals*, 11 (1), 479-516.

Cullen J. B., Parboteeah K. P., Victor B., (2003), “The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis”, *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.

Dai Q., Dai Y., Zhang C., Meng Z., Chen Z., Hu S., (2022), “The influence of personal motivation and innovative climate on innovative behavior: Evidence from university students in China”, *Psychology Research and Behavior Management*, 2343-2355.

Daniels M. A., Greguras G. J., (2014), “Exploring the nature of power distance: Implications for micro-and macro-level theories, processes, and outcomes”, *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229.

Dansereau Jr F., Graen G., 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.

Dansereau F., (1995), “A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire”, *The Leadership Quarterly*, 6 (4), 479-490.

da Silva E. M. S. G., Weber A. F., Moreira M. F., da Silva S. M., (2021), “Innovation climate, human capital and dynamic capacities: Interrelations between innovation antecedents”, *Innovation & Management Review*, 19 (4), 270-289.

Daoanis L. E. (2012) "Performance appraisal system: It's implication to employee performance", International Journal of Economics and Management Sciences, 2 (3), 55-62.

Darma P. S., Supriyanto A. S., (2017), "The effect of compensation on satisfaction and employee performance", Management and Economics Journal (MEC-J), 1 (1), 69-77.

Deb S., (1981), "Performance evaluation", Leadership & Organization Development Journal, 2 (1), 9-14.

Deci E. L., Ryan R. M., (1985), "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior", E-book, Springer Science & Business Media.

Deci E. L., Ryan R. M., (1987), "The support of autonomy and the control of behavior", Journal of Personality and Social Psychology, 53 (6), 1024-1037.

Deci E. L., Connell J. P., Ryan R. M., (1989), "Self-determination in a work organization", Journal of Applied Psychology, 74 (4), 580-590.

Deci E. L., Ryan R. M., (2000), "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", Psychological Inquiry, 11 (4), 227-268.

Deci E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M., (2017), "Self-determination theory in work organizations: The state of a science", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19-43.

Demirbağ O., Küçük M., (2021), "Lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans ile ilişkisinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının düzenleyici rolü", JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy, 6 (Özel Sayı), 90-101.

Demircioglu M. A., Berman E., (2019), "Effects of the innovation climate on turnover intention in the Australian Public Service", The American Review of Public Administration, 49 (5), 614-628.

Den Hartog D. N., Belschak F. D., (2012), "When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy", Journal of Applied Psychology, 97 (1), 194-202.

Deshpande S. P., (1996), "The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation", Journal of Business Ethics, 15, 655-660.

Dhammika K. A. S., (2016), "Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (LMX)", Wayamba Journal of Management, 4 (1), 1-10.

Diamantidis A. D., Chatzoglou P., (2019), "Factors affecting employee performance: An empirical approach", International Journal of Productivity and Performance Management, 68 (1), 171-193.

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.

Dockery T. M., Steiner D. D., (1990), "The role of the initial interaction in leader-member exchange", *Group & Organization Studies*, 15 (4), 395-413.

Dulebohn J. H., Bommer W. H., Liden R. C., Brouer R. L., Ferris G. R., (2012), "A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future", *Journal of Management*, 38 (6), 1715-1759.

Dunegan K. J., Duchon D., Uhl-Bien M., (1992), "Examining the link between leader member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators", *Journal of Management*, 18 (1), 59-76.

Dunegan K. J., Uhl-Bien M., Duchon D., (2002), "LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics", *Journal of Business and Psychology*, 17 (2), 275-285.

Edwards J. R., Lambert L. S., (2007), "Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis", *Psychological Methods*, 12 (1), 1-22.

Eka R., Rahmat A., Handayani R., (2022), "Organizational justice and organizational citizenship behavior with leader-member exchange as mediation", *Sains Organisasi*, 1 (3), 199-209.

Ekvall G., (1996), "Organizational climate for creativity and innovation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123.

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 (4), 659-676.

Erdogan B., Liden R. C., (2002), "Social exchanges in the workplace", *Leadership*, 65 (114), 175-186.

Erdogan B., Bauer T. N., (2010), "Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate", *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104.

Erdogan B., Bauer T. N., (2014), "Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership", In: D. V. Day, Editor, "The Oxford handbook of leadership and organizations (pp. 407-433)", Oxford University Press.

Erkmen T., Günsel A., Altındağ E., (2020), "The role of innovative climate in the relationship between sustainable IT capability and firm performance", *Sustainability*, 12, 4058.

Faradila N., Heksarini A., Darma D. C., (2020), "Antecedents that affect job satisfaction and employee performance", *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5 (6), 293-302.

Fayers P. M., Machin D., (2013), "Quality of life: The assessment, analysis and interpretation of patient-reported outcomes", 2th Edition, John Wiley & Sons.

Feng-Hui L., Wann-Yih W., (2011), "The relationships between person-organization fit, psychological climate adjustment, personality traits, and innovative climate: Evidence from Taiwanese high-tech expatriate managers in Asian countries", *African Journal of Business Management*, 5 (15), 6415-6428.

Fisher E. A., (2009), "Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies", *Administration in Social Work*, 33(4), 347-367.

Fleenor J. W., (2006), "Trait approach to leadership", *Psychology*, 37 (1), 651-665.

Fogaça N., Rego M. C. B., Melo M. C. C., Armond L. P., Coelho Jr F. A., (2018), "Job performance analysis: Scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015", *Performance Improvement Quarterly*, 30 (4), 231-247.

Forbes K. J., (2002), "How do large depreciations affect firm performance?", *IMF Staff Papers*, 49 (Suppl 1), 214-238.

Fornell C., Larcker D. F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Frese M., Fay D., (2001), "4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century", *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.

Frese M., Garst H., Fay D., (2007), "Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model", *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1084-1102.

Fu H., Ye B. H., Xu X., (2020), "The cross-level effect of shared leadership on tourism employee proactive behavior and adaptive performance", *Sustainability*, 12 (15), 6173-6189.

Fuller J. B., Marler L. E., Hester K., (2006), "Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27 (8), 1089-1120.

Fuller J. B., Barnett T., Hester K., Relyea C., Frey L., (2007), "An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective", *Journal of Managerial Issues*, 134-151.

Gabel-Shemueli R., Riva Zaferson F. A. (2021), "Toward an understanding of the relationship between LMX and performance over time: The role of trust in leader and appraisal satisfaction", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34 (4), 578-593.

García-Buades M. E., Ramis-Palmer, C., Manassero-Mas M. A., (2015), "Climate for innovation, performance, and job satisfaction of local police in Spain", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38 (4), 722-737.

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.

Ghitulescu B. E., (2013), "Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (2), 206-245.

Gómez C., & Rosen B. (2001), "The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment", *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.

Gong Y., Cheung S. Y., Wang M., Huang J. C., (2012), "Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives", *Journal of Management*, 38 (5), 1611-1633.

Graen G., Novak M. A., Sommerkamp P., (1982), "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.

Graen G. B., & Scandura T. A. (1987), "Toward a psychology of dyadic organizing", *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

Graen G. B. (1990), "Designing productive leadership systems to improve both work motivation and organizational effectiveness". In: U. Kleinbeck, H. H. Quast, H. Thierry, H. Hacker, Editors, "Work motivation", 133-156, Lawrence Erlbaum Associates.

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", *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.

Graen G. B., (2003), "Dealing with diversity", 2th Edition, CT:Information Age.

Graen G., Canedo J. C., Johnson A. F., Grace M., (2022), "Using lmx-alliance to enhance follower and team performance". In: J. H. Dulebohn, B. Murray, D. L. Stone, Editors, "Leadership: Leaders, Followers, and Context", IAP.

Grant A. M., Ashford S. J., (2008), "The dynamics of proactivity at work", *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.

Grant A. M., Parker S. K., (2009), “7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives”, *Academy of Management Annals*, 3 (1), 317-375.

Grant A. M., Parker S., Collins C., (2009), “Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel”, *Personnel Psychology*, 62 (1), 31-55.

Gok K., Babalola M. T., Lakshman C., Sumanth J. J., Vo L. C., Decoster S., Bansal A., Coşkun A., (2023), “Enhancing employees' duty orientation and moral potency: Dual mechanisms linking ethical psychological climate to ethically focused proactive behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, 44 (1), 157-175.

Gomez C., Rosen B., (2001), “The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment”, *Group & Organization Management*, 26 (1), 53-69.

Güler B., Taşlıyan M., (2021), “Psikolojik iklimin çalışan performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının aracılık rolü”, *Alanya Akademik Bakış*, 6 (1), 1605-1628.

Güline Y., Günay G. Y., (2020), “Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama”, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9 (1), 91-106.

Gülbüz S., Erkuş A., Sığır Ü., (2010), “İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 69-76.

Hackman J. R., Oldham G. R., (1975), “Development of the job diagnostic survey”, *Journal of Applied psychology*, 60 (2), 159.

Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., (2010), “Multivariate data analysis”, 7th Edition, Upper Saddle River: Pearson Educational International.

Hameed A., Waheed A., (2011), “Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework”, *International Journal of Business and Social Science*, 2 (13), 224-229.

Han G., Jekel M., (2011), “The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions”, *Journal of Nursing Management*, 19 (1), 41-49.

Hassan S., Hatmaker D. M., (2015), “Leadership and performance of public employees: Effects of the quality and characteristics of manager-employee relationships”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (4), 1127-1155.

Hayat A., Afshari L., (2021), “Supportive organizational climate: A moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being”, *Personnel Review*, 50 (7/8), 1685-1704.

Hayes A. F., (2013), "Mediation, moderation, and conditional process analysis. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach", 3rd Edition, The Guilford Press.

Hayes A. F., (2017), "Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation", *Communication Monographs*, 85 (1), 4-40.

He L. W., (2013), "Organizational innovative climate, innovative behavior and the mediating role of psychological capital: The case of creative talents" 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 1607-1616, Berlin, springer, heidelberg, January.

He W., Fehr R., Yam K. C., Long L. R., Hao P., (2017), "Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation", *Journal of Organizational Behavior*, 38 (4), 537-557.

Hendrikx K., Schreurs B., Jansen In de Wal J., (2022), "Exploring the role of implicit person theory in the relationship between innovative work climate and proactive behaviour at work", *Journal of Workplace Learning*, 34 (7), 643-660.

Henkel T., Bourdeau D., (2018), "A field study: An examination of managers' situational leadership styles", *Journal of Diversity Management (JDM)*, 13 (2), 7-14.

Heriyadi H., Tjahjono H. K., Rahayu M. K. P., (2020), "Improving organizational citizenship behavior through job satisfaction, leader-member exchange, and work-life balance", *Binus Business Review*, 11 (2), 97-104.

Hill N. S., Kang J. H., Seo M., (2014), "The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes", *The Leadership Quarterly*, 25, 772-783.

Hofstede G., (2001), "Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations", 1st Edition, sage.

Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2005), "Cultures and organizations: Software of the mind", 2nd Edition, mcgraw-hill.

Hofstede G., (2011), "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 8.

Hornung S., Rousseau D. M., (2007), "Active on the job—proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (4), 401-426.

Hsu M. L., Chen F. H., (2015), "The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate-employee innovative behavior relationship", *The Journal of Creative Behavior*, 51 (2), 128-139.

Hu L. T., Bentler P. M., (1998), "Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification", *Psychological methods*, 3 (4), 424-453.

Hu Y., Wu X., Zong Z., Xiao Y., Maguire P., Qu F., We J., Wang D., (2018), "Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work", *Frontiers in Psychology*, 9, 2470.

Hussainy S. S., (2022), "Organizational climate: From literature review to agenda ahead", *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9 (1), 44-62.

Hwang P. C., Han M. C., Chiu S. F., (2015), "Role breadth self-efficacy and foci of proactive behavior: Moderating role of collective, relational, and individual self-concept", *The Journal of Psychology*, 149 (8), 846-865.

Idrees N., Ullah Z., Zeb Khan M., (2018), "Impact of ethical conflict on job performance: The mediating role of proactive behavior", *Asian Journal of Business Ethics*, 7 (1), 103-116.

Igartua J. J., Hayes A. F., (2021), "Mediation, moderation, and conditional process analysis: Concepts, computations, and some common confusions", *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e49, 1-23.

Iqbal N., Anwar S., Haider N., (2015), "Effect of leadership style on employee performance", *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (5), 1-6.

Jaiswal N. K., Dhar R. L., (2015), "Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study", *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.

James L. R., Sells S. B., (1981), "Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research", *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*, 35, 275-295.

James L. R., Choi C. C., Ko C. H. E., McNeil P. K., Minton M. K., Wright M. A., Kim K. I., (2008), "Organizational and psychological climate: A review of theory and research", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.

Joseph D. L., Newman D. A., Sin H. P., (2011), "Leader-Member Exchange (LMX) measurement: Evidence for consensus, construct breadth, and discriminant validity", *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 89-135.

Kalyar M. N., Usta A., Shafique I., (2020), "When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital", *Baltic Journal of Management*, 15 (1), 61-80.

Keskes I., Sallan J. M., Simo P., Fernandez V., (2018), "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange", *Journal of Management Development*, 37 (3), 271-284.

Khan A. N., (2021), "A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 threat on work engagement of working from home employees", *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120968.

Kim J., Cheng J., Bernstein M. S., (2014), "Ensemble: exploring complementary strengths of leaders and crowds in creative collaboration", 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing, 745-755, Maryland, ABD, 15-19 February.

Kim M. S., Koo D. W., (2017), "Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (12), 3044-3062.

Kim E. J., Park S., (2020), "Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study", *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (6), 761-775.

Kim J. E., (2021), "Paradoxical leadership and proactive work behavior: The role of psychological safety in the hotel industry", *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (5), 167-178.

Kim K. Y., Atwater L., Jolly P., Ugwuanyi I., Baik K., Yu, J. (2021), "Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX", *Journal of Business Research*, 134, 661-674.

King E. B., De Chermont K., West M., Dawson J. F., Hebl M. R., (2010), "How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (4), 631-645.

Koopmans L., Bernaards C. M., Hildebrandt V. H., Schaufeli W. B., De Vet H. C., Van Der Beek A. J., (2011), "Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 856-866.

Korkut H., (2019), "Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları", *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 25 (1), 93-111.

Kotter J. P., (2008), "Force for change: How leadership differs from management", 3th Edition, Simon and Schuster.

Kurnaz G. (2016), "Sosyal kaytarmanın çalışan performans düzeyine etkisi üzerine bir araştırma", *Journal of International Social Research*, 9 (44).

Kuswati Y., (2020), "The effect of motivation on employee performance", *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3 (2), 995-1002.

Lam W., Huang X., Snape E. D., (2007), "Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter?", *Academy of Management Journal*, 50 (2), 348-363.

Lam L. W., Peng K. Z., Wong C. S., Lau D. C., (2015), "Is more feedback seeking always better? Leader-member exchange moderates the relationship between feedback-seeking behavior and performance", *Journal of Management*, 43 (7), 2195-2217.

Lan Y. L., Huang W. T., Kao C. L., Wang H. J., (2020), "The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists", *Journal of Occupational Health*, 62 (1), e12079.

Länsisalmi H., Kivimäki M., (1999), "Factors associated with innovative climate: what is the role of stress?", *Stress Medicine*, 15 (4), 203-213.

Lapierre L. M., Hackett R. D., (2007), "Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (3), 539-554.

Lavelle J. J., Rupp D. E., Brockner J., (2007), "Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model", *Journal of Management*, 33 (6), 841-866.

Law K. S., Wang H., Hui C., (2010), "Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance", *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 625-646.

Lawler E. E., Porter L. W., (1967), "The effect of performance on job satisfaction", *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.

Lawrence E. R., Kacmar K. M., (2012), "Leader-member exchange and stress: The mediating role of job involvement and role conflict", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14 (1), 39-52.

Lee A. Y. P., Chen I. H., Chang P. C., (2018), "Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations", *Journal of Management & Organization*, 24 (1), 129-144.

Liang Y., Liu Y., Park Y., Wang L., (2022), "Treat me better, but is it really better? Applying a resource perspective to understanding leader-member exchange (LMX), LMX differentiation, and work stress", *Journal of Occupational Health Psychology*, 27 (2), 223-240.

Liao S., Van der Heijden B., Liu Y., Zhou X., Guo Z., (2019), "The effects of perceived leader narcissism on employee proactive behavior: Examining the moderating roles of LMX quality and leader identification", *Sustainability*, 11 (23), 6597.

Liden R. C., Wayne S. J., Stilwell D., (1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 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.

Likert R. (1967), "The human organization: Its management and value", McGraw-Hill.

Liu X., Liu J., Hui C., Wu R., (2015), "The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective", *Acta Psychologica Sinica*, 47 (6), 826-836.

Liu W., Tangirala S., Lee C., Parker S. K., (2019a), "New directions for exploring the consequences of proactive behaviors: Introduction to the special issue", *Journal of Organizational Behavior*, 40 (1), 1-4.

Liu F., Chow I. H. S., Zhang J. C., Huang M., (2019b), "Organizational innovation climate and individual innovative behavior: Exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment", *Review of Managerial Science*, 13 (4), 771-789.

Loi R., Ngo H. Y., Zhang L., Lau V. P., (2011), "The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (4), 669-685.

Loi R., Chan K. W., Lam L. W., (2014), "Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (1), 42-61.

Luthans F., Norman S. M., Avolio B. J., Avey J. B., (2008), "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29 (2), 219-238.

Mahsud R., Yukl G., Prussia G., (2010), "Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality", *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 561-577.

Malibari M. A., Bajaba S., (2022), "Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility", *Journal of Innovation Knowledge*, 7 (4), 100255.

Malik S. D., Wilson D. O., (1995), "Factors influencing engineers' perceptions of organizational support for innovation", *Journal of Engineering and Technology Management*, 12 (3), 201-218.

Manogran P., Stauffer J., Conlon E. J., (1994), "Leader-member exchange as a key mediating variable between employees perceptions of fairness and organizational citizenship behavior", *Academy of Management*, 1 (1), 249-253.

Manzoor S. R., Ullah H., Hussain M., Ahmad Z. M., (2011), "Effect of teamwork on employee performance", *International Journal of Learning and Development*, 1 (1), 110-126.

Marler L. E., (2008), "Proactive behavior: A selection perspective", Doctoral thesis, Louisiana Tech University.

Martin R., Guillaume Y., Thomas G., Lee A., Epitropaki, O., (2016), "Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review", *Personnel Psychology*, 69 (1), 67-121.

Maslow A. H. (1958), "A Dynamic Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, 370-396.

Masry-Herzallah A., Da'as R., (2021), "Cultural values, school innovative climate and organizational affective commitment: A study of Israeli teachers", *International Journal of Educational Management*, 35 (2), 496-512.

Masterson S. S., Lewis K., Goldman B. M., Taylor M. S., (2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships", *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.

Matsuo M., Matsuo T., Arai K., (2021), "The influence of an interactive use of management control on individual performance: Mediating roles of psychological empowerment and proactive behavior", *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17 (2), 263-281.

Meeker B. F., (1971), "Decisions and exchange", *American Sociological Review*, 36 (3), 485-495.

McCormick B. W., Guay R. P., Colbert A. E., Stewart G. L., (2019), "Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person-situation interactions", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92 (1), 30-51.

Moolenaar N. M., Daly A. J., Sleegers P. J., (2010), "Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate", *Educational Administration Quarterly*, 46 (5), 623-670.

Moolenaar N. M., Sleegers P. J., Daly A. J., (2011), "Ties with potential: Social network structure and innovative climate in Dutch schools", *Teachers College Record*, 113 (9), 1983-2017.

Moran E. T., Volkwein J. F., (1992), "The cultural approach to the formation of organizational climate", *Human Relations*, 45 (1), 19-47.

Moret-Tatay C., Boccia M., Teghil A., Guariglia C., (2022), "Testing a model of human spatial navigation attitudes towards global navigation satellite systems", *Sensors*, 22 (9), 1-11, 3470.

Morrison E. W., Phelps C. C., (1999), "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change", *Academy of Management Journal*, 42 (4), 403-419.

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 & Organization Management*, 34 (6), 645-664.

Mostafa A. M. S., El-Motalib E. A. A., (2019), "Servant leadership, leader–member exchange and proactive behavior in the public health sector", *Public Personnel Management*, 48 (3), 309-324.

Motowidlo S. J., Borman W. C., Schmit M. J., (2014), "A theory of individual differences in task and contextual performance", *Human Performance*, 10 (2), 71-83.

Motowidlo S. J., Van Scotter J. R., (1994), "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance", *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475.

Murphy K. R., Kroecker L. P., (1988), "Dimensions of job performance", No: Technical Report No: TN 88-39, Department of the Navy Personnel Research and Development Center, Colorado State Univ Fort Collins, San Diego.

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 Psychology*, 29, 1371-1394.

Muwardi D., Saide S., Eko Indrajit R., Iqbal M., Siti Astuti E., Herzavina H., (2020), "Intangible resources and institution performance: The concern of intellectual capital, employee performance, job satisfaction, and its impact on organization performance", *International Journal of Innovation Management*, 24 (05), 2150009-1,21.

Mwita J. I., (2000), "Performance management model: A systems-based approach to public service quality", *International Journal of Public Sector Management*, 13 (1), 19-37.

Nahrgang J. D., Morgeson F. P., Ilies R., (2009), "The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (2), 256-266.

Nahrgang J. D., Seo J. J., (2015), "How and why high leader-member exchange (LMX) relationships develop: Examining the antecedents of LMX". In: T. N. Bauer, B. Erdogan, Editors, "The Oxford handbook of leader-member exchange", Oxford University Press.

Nazir O., Islam J. U., (2017), "Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check", *South Asian Journal of Business Studies*, 6 (1), 98-114.

Newman A., Round H., Wang S., Mount M., (2020), "Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93 (1), 73-109.

Northouse P. G. (2010), "Leadership: Theory and practice", 5th Edition, CA:Sage,

Nunnally J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Nurjaman K., Marta M. S., Eliyana A., Kurniasari D., Kurniasari D., (2019), "Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics", *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7 (6), 373-379.

Ohly S., Sonnentag S., Pluntke F. (2006), "Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27 (3), 257-279.

Ohly S., Fritz C., (2007), "Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (4), 623-629.

Ohly S., Fritz C., (2010), "Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study", *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), 543-565.

Oksanen K., Ståhle P., (2013), "Physical environment as a source for innovation: Investigating the attributes of innovative space", *Journal of Knowledge Management*, 17 (6), 815-827.

Otto M. C., Hoefsmit N., Van Ruysseveldt J., van Dam K., (2019), "Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (20), 3849-3864.

Ouyang K., Lam W., Wang W., (2015), "Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior", *Asia Pacific Journal of Management*, 32 (3), 671-691.

Pangarso A., Sisilia K., Setyorini R., Peranginangin Y., Awirya A. A., (2022), "The long path to achieving green economy performance for micro small medium enterprise", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11 (1), 1-19.

Paolillo J. G., Brown W. B., (1979), "A multivariate approach to perceived innovation in R&D subsystems", *IEEE Transactions on Engineering Management*, (2), 36-39.

Parahoo S. K., Mumtaz S., Salem S., (2017), "Modelling organisational innovation in UAE: Investigating the love triangle involving leadership, organisational culture and

innovation”, *International Journal of Knowledge Management in Tourism and Hospitality*, 1(1), 110-126.

Park H.; Park H.; Liden R. C., (2022), “Leader–member exchange differentiation and employee performance: A political perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, 43, 1121-1135.

Parker S. K., (1998), “Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions”, *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 835-852.

Parker S. K., Williams H. M., Turner N., (2006), “Modeling the antecedents of proactive behavior at work”, *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 636.

Parker S. K., Bindl U. K., Strauss K., (2010), “Making things happen: A model of proactive motivation”, *Journal of Management*, 36 (4), 827-856.

Parker S. K., Collins C. G., (2010), “Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors”, *Journal of Management*, 36 (3), 633-662.

Paul J. P., Robertson K. B., Herzberg F., (1969), “Job enrichment pays off”, *Harvard Business Review*, 47 (2), 61-78.

Pekdemir I., Koçoğlu M., Gürkan G., (2014), “Özerklik ve ödüllendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (2), 332-350.

Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W. B., (2018), “Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change”, *Journal of Management*, 44 (5), 1766-1792.

Pitt L. F., Ewing M. T., Berthon P. R., (2002), “Proactive behavior and industrial salesforce performance”, *Industrial Marketing Management*, 31 (8), 639-644.

Plachy R. J., Smunt T. L., (2022), “Rethinking managership, leadership, followership, and partnership”, *Business Horizons*, 65 (4), 401-411.

Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P., (2003), “Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Podsakoff N. P., (2012), “Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it”, *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.

Popa B. M., (2011), “The relationship between performance and organizational climate”, *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 2 (2), 137-142.

Popa S., Soto-Acosta P., Martinez-Conesa I., (2017), "Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs", *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134-142.

Pritchard R. D., Karasick B. W. (1973), "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 (1), 126-146.

Putri E. M., Ekowati V. M., Supriyanto A. S., Mukaffi Z., (2019), "The effect of work environment on employee performance through work discipline", *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 7 (4), 132-140.

Ragazzoni P., Baiardi P., Zotti A. M., Anderson N., West M., (2002), "Research note: Italian validation of the team climate inventory: A measure of team climate for innovation", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4), 325-336.

Reb J., Chaturvedi S., Narayanan J., Kudesia R. S., (2019) "Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress", *Journal of Business Ethics*, 160, 745-763.

Ren F., Zhang J., (2015), "Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior", *Creativity Research Journal*, 27 (1), 16-23.

Richter-Killenberg S., Volmer J., (2022), "How leaders benefit from engaging in high-quality leader-member exchanges: A daily diary study", *Journal of Managerial Psychology*, 37 (7), 605-623.

Rosen C. C., Harris K. J., Kacmar K. M., (2011), "LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective", *Journal of Management*, 37 (3), 819-838.

Ruiz-Moreno A., Tamayo-Torres J., García-Morales V. J., (2015), "The role of QMS in the relationship between innovation climate and performance", *Production Planning & Control*, 26 (11), 841-857.

Rusli Z., Yozani R. E., Mashur D. (2020), "The mediating role of leadership on antecedents to employee performance", *Polish Journal of Management Studies*, 22, 434-451.

Ryan R. M., Deci E. L., (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.

Ryan R. M., Deci E. L., (2001), "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being", *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 141-166.

Ryan R. M., Deci, E. L., (2022), "Self-determination theory". In: F. Maggino, Editor, "Encyclopedia of quality of life and well-being research", Springer International Publishing.

Sa'adah N., Rijanti T., (2022), "The role of knowledge sharing, leader-member exchange (LMX) on organizational citizenship behavior and employee performance: An empirical study on public health center of pati 1, pati 2 and tranquil in central java", *International Journal of Social and Management Studies*, 3 (1), 112-131.

Sadat F., Nilasari B. M., (2022), "Antecedents of employee performance on the media nusantara citra group television station", *Business and Entrepreneurial Review*, 22 (2), 203-228.

Sadikoglu E., Zehir C., (2010), "Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms", *International Journal of Production Economics*, 127 (1), 13-26.

Sagnak M., (2012), "The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate", *African Journal of Business Management*, 6 (4), 1635-1641.

Sağnak M., KuruÖz M., Polat B., Soylu A., (2015), "Transformational leadership and innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment", *Eurasian Journal of Educational Research*, 15 (60), 149-162.

Salanova M., Schaufeli W. B., (2008), "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour", *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116-131.

Sarmiento R., Beale J., Knowles G., (2007), "Determinants of performance amongst shop-floor employees: A preliminary investigation", *Management Research News*, 30 (12), 915-927.

Sarwar A., Imran M. K., Zahid U., (2020), "How innovative climate leads to project success: The moderating role of gender and work culture", *Innovation & Management Review*, 17 (4), 413-430.

Scandura T. A., Pellegrini E. K., (2008), "Trust and leader—member exchange: A closer look at relational vulnerability", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 101-110.

Schneider B., Reichers A. E., (1983), "On the etiology of climates.", *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39.

Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H., (2011), "Organizational climate research". In: N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M. F. Peterson, Editors, "The handbook of organizational culture and climate", Sage Publications.

Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H., (2013), "Organizational climate and culture", *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

Schriesheim C. A., Castro S. L., Cogliser C. C. (1999), "Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices", *The Leadership Quarterly*, 10 (1), 63-113.

Scott S. G., Bruce R. A., (1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.

Seers A., (2004), "Leadership and flexible organizational structures". In: G. B. Graen, Editor, "New frontiers of leadership", Information Age Publishing.

Segarra-Ciprés M., Escrig-Tena A., García-Juan B., (2019), "Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls", *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888.

Seibert S. E., Kraimer M. L., Crant J. M., (2001), "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success", *Personnel Psychology*, 54 (4), 845-874.

Sendawula K., Nakyejwe Kimuli S., Bananuka J., Najjemba Muganga G., (2018), "Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector", *Cogent Business & Management*, 5 (1), 1470891.

Sengupta S., Bajaj B., Singh A., Sharma S., Patel P., Prikshat V., (2023), "Innovative work behavior driving Indian startups go global—the role of authentic leadership and readiness for change", *Journal of Organizational Change Management*, 36, 162-179.

Shahin A. I., Wright P. L., (2004), "Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective", *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 499-511.

Sheldon K. M., Turban D. B., Brown K. G., Barrick M. R., Judge T. A., (2003), "Applying self-determination theory to organizational research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393.

Sluss D. M., Thompson B. S., (2012), "Socializing the newcomer: The mediating role of leader-member exchange", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (1), 114-125.

Smithikrai C., Suwannadet J. (2018), "Authentic leadership and proactive work behavior: Moderated mediation effects of conscientiousness and organizational commitment", *The Journal of Behavioral Science*, 13 (2), 94-106.

Smithikrai C., (2022), "Antecedents and consequences of proactive work behavior among thai employees", *The Journal of Behavioral Science*, 17 (1), 43-57.

Sonnentag S., Frese M., (2002), "Performance concepts and performance theory", *Psychological Management of Individual Performance*, 23 (1), 3-25.

Sonnentag S., Volmer J., Spsychala A., (2008), "Job performance". In: J. Barling, C. L. Cooper, Editors, "The sage handbook of organizational behavior", SAGE.

Sonnentag S., Spychala A., (2012), "Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: Is role breadth self-efficacy the link?", *Human Performance*, 25 (5), 412-431.

Soomro B. A., Mangi S., Shah N., (2020), "Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance", *European Journal of Innovation Management*, 24 (2), 481-506.

Sönmez B., Yıldırım A., (2018), "The mediating role of autonomy in the effect of pro-innovation climate and supervisor supportiveness on innovative behavior of nurses", *European Journal of Innovation Management*, 22 (1), 41-48.

Sparrowe R. T., (1994), "The effects of organizational culture and leader-member exchange on employee empowerment in the hospitality industry", *Hospitality Research Journal*, 18 (3-1), 95-109.

Sparrowe R. T., Liden R. C., (2005), "Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives", *Administrative Science Quarterly*, 50 (4), 505-535.

Spinks N., Wells B., (1995), "Quality communication: a key to quality leadership", *Training for Quality*, 3 (2), 14-19.

Sue-Chan C., Chen Z., Lam W., (2011), "LMX, coaching attributions, and employee performance", *Group & Organization Management*, 36 (4), 466-498.

Sue-Chan C., Au A. K., Hackett R. D., (2012), "Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality", *Journal of World Business*, 47 (3), 459-468.

Sugianingrat I. A. P. W., Widyawati S. R., da Costa C. A. D. J., Ximenes M., Piedade S. D. R., Sarmawa W. G. (2019), "The employee engagement and OCB as mediating on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (2), 319-339.

Syamsudin N., Eliyana A., Nurdin N., Sudrajat A., Giyanto B., Emur A. P., Zahar M., (2022), "Are job satisfaction and role breadth self-efficacy the links to proactive work behavior?", *Heliyon*, 8 (1), e08710.

Şen Y., Yaşlıoğlu M. M., (2010), "Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma", *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü*, 21 (66), 97-117.

Taouab O., Issor Z., (2019), "Firm performance: Definition and measurement models", *European Scientific Journal*, 15 (1), 93-106.

Tekin E. (2018), "Lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü", *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (16), 343-364.

Thomas J. P., Whitman D. S., Viswesvaran C. (2010), "Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (2), 275-300.

Thompson G., Vecchio R. P., (2009), "Situational leadership theory: A test of three versions", *The Leadership Quarterly*, 20 (5), 837-848.

Toban C., Gani M. U., Gani A., Zakaria J., (2014), "Antecedents of employee performance", *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 3 (4), 18-23.

Topcu M. K., Beğenirbaş M., Turgut E., (2017), "Örgütsel sinizm, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin bireysel iş performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik imalat sanayide bir uygulama", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24 (2), 505-522.

Truckenbrodt Y. B. (2000), "The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior", *Acquisition Review Quarterly*, 7 (3), 233-244.

Tse H. H., Lam W. (2008), "Transformational leadership and turnover: The roles of lmx and organizational commitment", *Academy of Management*, (1), 1-6.

Tsen M. K., Gu M., Tan C. M., Goh S. K., (2021), "Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42 (11-12), 962-983.

Turek D., Turek D., (2013), "Innovativeness in organizations: The role of lmx and organizational justice: The case of Poland", *International Journal of Synergy and Research*, 2 (1), 41-55.

Ubius U., Alas R., (2012), "The impact of corporate social responsibility on the innovation climate", *Engineering Economics*, 23 (3), 310-318.

Uslu O., Şimşek A. (2020), "Çalışma arkadaşlarına güven ve psikolojik iyi oluşun çalışanların iş performansına etkileri", *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 6-12.

Üçler Ç., Taştan S. B., (2017), "Psikolojik sözleşme, örgütsel şeffaflık ve lider-üye etkileşiminin çalışan performans davranışları ile ilişkisinin incelenmesi", *İş'te Davranış Dergisi*, 2 (2), 89-107.

Van der Vegt G. S., Van de Vliert E., Huang X., (2005), "Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance", *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1171-1182.

Van Dyne L., LePine J. A., (1998), "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity", *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.

Varela J. A., Bande B., Del Rio M., Jaramillo F., (2019), "Servant leadership, proactive work behavior, and performance overall rating: Testing a multilevel model of moderated mediation", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26 (2), 177-195.

Varshney D., (2022), "Machiavellianism, self-concept and resilience: Do they affect employee performance? A moderated-mediated analysis", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72 (7), 2093-2118.

Victor B., Cullen J. B., (1988), "The organizational bases of ethical work climates", *Administrative Science Quarterly*, 101-125.

Volmer J., Niessen C., Spurk D., Linz A., Abele A. E., (2011), "Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis", *Applied Psychology*, 60 (4), 522-545.

Volmer J., Spurk D., Niessen C., (2012), "Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement", *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 456-465.

Waheed A., Miao X., Waheed S., Ahmad N., Majeed A., (2019), "How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis", *Sustainability*, 11 (3), 621-642.

Walumbwa F. O., Avolio B. J., Zhu W., (2008), "How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs", *Personnel Psychology*, 61 (4), 793-825.

Walumbwa F. O., Mayer D. M., Wang P., Wang H., Workman K., Christensen A. L., (2011), "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2), 204-213.

Wang H., Law K. S., Hackett R. D., Wang D., Chen Z. X., (2005), "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 48 (3), 420-432.

Wang H., Law K. S., Chen Z. X., (2008), "Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: An empirical study in the Chinese context", *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (10), 1809-1824.

Wang X., Liao J., Xia D., Chang T., (2010), "The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange", *International Journal of Manpower*, 31 (6), 660-677.

Wang H., Guan B., (2018), "The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance", *Frontiers in Psychology*, 9:357.

Waters L.K., Roach D., Batlis N., (1974), "Organizational climate dimensions and job-related attitudes", *Personnel Psychology*, 27, 465-476.

Wayne S. J., Shore L. M., Liden R. C., (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management journal*, 40 (1), 82-111.

Wayne S. J., Shore L. M., Bommer W. H., Tetrick L. E., (2002), "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 590-598.

Weston R., Gore Jr, P. A., (2006), "A brief guide to structural equation modeling", *The Counseling Psychologist*, 34 (5), 719-751.

Wijaya N. H. S., (2019), "Proactive personality, LMX, and voice behavior: employee-supervisor sex (Dis) similarity as a moderator", *Management Communication Quarterly*, 33 (1), 86-100.

Williams L. J., Anderson S. E., (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.

Wong Y. T., Wong Y. W., Wong C. S., (2015), "An integrative model of turnover intention: Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures", *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6 (1), 71-90.

Wu C. H., Parker S. K., Bindl U. K., (2013), "Who is proactive and why? Unpacking individual differences in employee proactivity", *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 261-280.

Wu C. H., Parker S. K., (2017), "The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory", *Journal of Management*, 43 (4), 1025-1049.

Wu C. H., Deng H., Li Y., (2018a), "Enhancing a sense of competence at work by engaging in proactive behavior: The role of proactive personality", *Journal of Happiness Studies*, 19 (3), 801-816.

Wu X., Kwan H. K., Wu L. Z., Ma J., (2018b), "The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality", *Journal of Business Ethics*, 148 (4), 801-815.

Wu X., Ma F., (2022), "How Chinese employees' voice behavior is motivated: The role of perceived overqualification", *Frontiers in Psychology*, 13, 736043.

Yuhong T., Chenhui Z., Jianghua M., Zhenkuo D., (2021), "The relationship between employees' proactive behavior and their innovation performance: The perspective of status competition", *Science Research Management*, 42 (3), 191-200.

Yukl G., (1989), "Managerial leadership: A review of theory and research", *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.

Yukl G., Fu P. P., (1999), "Determinants of delegation and consultation by managers", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 219-232.

Yukl G., O'Donnell M., Taber T., (2009), "Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship", *Journal of Managerial Psychology*, 24 (4), 289-299.

Yukl G., (2012), "Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention", *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 66-85.

Yukl G. A., (2013), "Leadership in organizations", 8th Edition, Pearson:Boston.

Zaleznik A., (1981), "Managers and leaders: Are they different?", *The Journal of Nursing Administration*, 11 (7), 25-31.

Zeb A., Abdullah N. H., Othayman M. B., Ali M., (2019), "The role of lmx in explaining relationships between organizational justice and job performance", *Journal of Competitiveness*, 11 (2), 144-160.

Zhang L., Jiang H., Jin T., (2020), "Leader-member exchange and organisational citizenship behaviour: The mediating and moderating effects of role ambiguity", *Journal of Psychology in Africa*, 30 (1), 17-22.

Zhang M. J., Law K. S., Wang L., (2021), "The risks and benefits of initiating change at work: Social consequences for proactive employees who take charge", *Personnel Psychology*, 74 (4), 721-750.

Zhang Y., Duan J., Wang F., Qu J., Peng X., (2022), "Attraction of the like": How does coworkers' proactive behavior stimulate employees' motivation and job performance?", *Acta Psychologica Sinica*, 54 (5), 516-528.

Zhao H. (2013), "Organizational innovation climate and performance: Based on the intermediation of innovative behavior" 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management: Engineering Economics Management, 529-536, Berlin, GERMANY, 01 January.

Zreen A., Farooq M., Yasmin M. N., (2018), "Antecedents of employee performance: A case study of Pakistan telecom sector", *International Organization of Scientific Research Journal of Business and Management*, 20 (7), 61-66.

ÖZGEÇMİŞ

Neslihan Latifoğlu, 2003 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Gıda Teknolojisi Bölümü'nden mezun olduktan sonra 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun olmuştur.

Lisans eğitiminden sonra Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İşletme bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamış ve 2015 yılında eğitimini tamamlamıştır. Doktora eğitimine ise 2018 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme bölümünde başlamıştır.



TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Latifoglu N., Imamoglu S. Z., Ince H., Altindag E., (2023), “Effect of leader–member exchange on proactive employee behavior ve employee performance: The moderating role of innovative climate”, Sustainability, 15 (20), 14670.



EKLER

Ek-A: Araştırma Anketi

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü tarafından yürütülen **“Yönetici Çalışan Etkileşiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi”** konulu tez çalışması ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda katılımcılarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim ve organizasyon biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2022 Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
Neslihan LATİFOĞLU
Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler:

Çalışan Sayısı: ☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250 ve üzeri

İşletmenin Kuruluş Yılı:

Firmanızın sektörü (İşkolu): ☐ Otomotiv ☐ Bilişim/Yazılım ☐ Finans/Bankacılık

☐ Elektrik/Elektronik ☐ Makina ☐ Diğer:.....

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler:

Yaşınız: ☐ 25 ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-49 ☐ 50 ve üzeri

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun):

☐ Lise-Meslek Lisesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans - Doktora

Çalıştığınız Departman:

☐ Üretim/Planlama ☐ Ar-Ge ☐ Pazarlama/Satış ☐ Tedarik/Satınalma

☐ Diğer:.....

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve işiniz bağlamında düşünerek verilen derecelendirmeye göre (1=**Kesinlikle Katılmıyorum**; 2=**Katılmıyorum**; 3=**Kararsızım**; 4=**Katılıyorum**; 5=**Kesinlikle Katılıyorum**) sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Çalışan Performansı					
1. Bana verilen görevleri yetkin bir şekilde yerine getiririm.	1	2	3	4	5
2. İş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
3. Benden beklenen görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
4. İşin gerektirdiği resmi performansı karşılarım.	1	2	3	4	5
5. Performans değerlendirmelerini doğrudan etkileyecek faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve işiniz bağlamında düşünerek verilen derecelendirmeye göre (1=**Kesinlikle Katılmıyorum**; 2=**Katılmıyorum**; 3=**Kararsızım**; 4=**Katılıyorum**; 5=**Kesinlikle Katılıyorum**) sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Yönetici Çalışan Etkileşimi					
1. Yöneticimin nezdindeki yerimi bilirim.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, işe ilişkin problemlerimi ve ihtiyaçlarımı çok iyi anlar.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, potansiyelimden tamamen farkındadır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, yetkisi ne kadar olursa olsun işimle ilgili problemleri çözmeme yardım etmek için gücünü kullanır.	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin sahip olduğu yetki miktarı ne kadar olursa olsun, kendi pahasına beni kurtarır.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim yanımda olmasa bile, kararlarını savunurum ve haklı çıkacağıma da yeterince inanırım.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimle ilişkim son derece verimlidir.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimin yaptığım işten ne kadar memnun olduğumu genellikle bilirim.	1	2	3	4	5

Yenilikçi İklim					
1. Çalıştığım yer her zaman yeni cevapların geliştirilmesine doğru ilerlemektedir.	1	2	3	4	5

2. Çalıştığım yer esnek ve değişime sürekli uyum sağlayan bir yer olarak tanımlanabilir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım yerdeki insanlar problemlere her zaman yeni bakış açısıyla yaklaşmanın yollarını ararlar.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım yerde yaratıcılık teşvik edilir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım yer ara sıra hatalar olsa bile risk almaya büyük önem veriyor gibi görünmektedir.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve işiniz bağlamında düşünerek verilen derecelendirmeye göre (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Proaktif Çalışma Davranışı					
1. Görüşlerim farklı olsa ve diğerleri benimle aynı fikirde olmasalar bile, iş problemleriyle ilgili görüşlerimi işyerindeki diğer kişilere iletirim.	1	2	3	4	5
2. İşyerindeki diğer kişilere, beni etkileyen konularla ilgilenmelerini söylerim ve onları teşvik ederim.	1	2	3	4	5
3. Fikirlerimin işyerime faydalı olabileceği konular hakkında yeterince bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
4. Yeni fikirlerden veya prosedürlerdeki değişikliklerden bahsederim.	1	2	3	4	5
5. İş yerimde iyileştirilmiş prosedürler oluşturmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6. Daha etkili olan yeni çalışma yöntemleri oluşturmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
7. İşyerimdeki acil problemlere çözümler üretmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
8. Genel yaratıcı fikirlerim var.	1	2	3	4	5
9. Yeni teknikler, teknolojiler ve / veya ürün fikirleri araştırırım.	1	2	3	4	5
10. Fikirleri başkalarına tanıtır ve savunurum.	1	2	3	4	5
11. Başlangıçta işleri yavaşlatsalar bile uzun vadede etkili prosedürler ve sistemler geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
12. Yanlış giden şeylerin temel nedenini bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
13. Tekrarlayan problemleri nasıl önleyeceğimi planlamak için zaman harcıyorum.	1	2	3	4	5