

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



STRATEJİK LİDERLİK ALGISI VE LİDER ÜYE  
ETKİLEŞİMİNİN KARIYER STRESİ İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet AL

Psikoloji Ana Bilim Dalı  
Psikoloji Programı

TEMMUZ, 2023



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



STRATEJİK LİDERLİK ALGISI VE LİDER ÜYE  
ETKİLEŞİMİNİN KARIYER STRESİ İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet AL  
(Y2112.270039)

Psikoloji Ana Bilim Dalı  
Psikoloji Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hande TASA  
Eş Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Gökçe ÖZKILIÇCI

TEMMUZ, 2023

**ONAY FORMU**

## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Stratejik Liderlik Algısı ve Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Stresi ile İlişkisi” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (01/07/2023)

Ahmet AL

## ÖNSÖZ

Tez yazım sürecinin en başından itibaren bana her zaman destek olan, zorlandığım zamanlarda yardımını hiç esirgemeyen, desteği sayesinde bu zorlu süreci tamamladığım tez danışmanlarım Dr. Öğr. Üyesi Hande TASA ve Dr. Öğretim Üyesi Gökçe ÖZKILIÇCI'ya göstermiş oldukları ilgi ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca psikoloji alanını bana sevdiren ve hep yanımda olan eşim Klinik Psikolog Kübra AYTEKİN AL, kızım Gökçe Ela AL ve oğlum Burak Efe AL'a gösterdikleri sabırdan dolayı teşekkür ederim.

Araştırmama zamanını ayırıp katılan tüm değerli katılımcılara ayrıca teşekkür ederim.

Temmuz, 2023

Ahmet AL

# STRATEJİK LİDERLİK ALGISI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KARİYER STRESİ İLE İLİŞKİSİ

## ÖZET

Bu çalışmanın konusu, çalışanların stratejik liderlik algısı ve lider üye etkileşiminin kariyer stresiyle olan ilişkisini araştırmaktır. Bu konunun amacı, örgüt çalışanların liderleriyle kurdukları etkileşimin ve stratejik liderlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının, çalışanların kariyer belirlerken yaşadığı kariyer stresiyle ilişkisini tespit etmektir. Çalışmanın evreni İstanbul'daki özel sektörde çalışan beyaz yaka çalışanlardan oluşmaktadır. İlgili evrenden stratejik liderlik, kariyer stresi ve lider üye etkileşimi ölçekleri kullanılarak kolayda örnekleme yoluyla 305 beyaz yaka katılımcıdan veri toplanmıştır.

Gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda; çalışanların Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderlik algısının aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Bir diğer sonuç olarak erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgüt amaçlarına daha fazla katkı sağladığı, gelir düzeyi düşük olan çalışanların daha fazla kariyer stresi yaşadığı, bu çalışanların liderleri ile daha az etkileşim içinde oldukları ve liderlerini olumlu yönde algıladıkları tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında, çalışanların kariyer stresi düzeylerinin liderleri ile olan etkileşimi ile bağlantılı olduğu; gelir ve cinsiyet demografik değişkenlerinin çalışanların kariyer stresi ve lider üye etkileşimini farklılaştırdığı anlaşılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler, ilgili literatür ışığında tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Liderlik, Lider Üye Etkileşimi, Örgüt, Kariyer Stresi

## **THE RELATIONSHIP OF STRATEGIC LEADERSHIP PERCEPTION AND LEADER MEMBER INTERACTION WITH CAREER STRESS**

### **ABSTRACT**

The subject of this study is to investigate the relationship between employees' perception of strategic leadership and leader-member interaction with career stress. The aim of this topic is to determine the relationship between the interaction of the employees of the organization with the leadership and how the strategic leaders are perceived by the employees, with the career stress experienced by the employees while choosing a career. The universe of the study consists of white-collar employees working in the private sector in Istanbul. Data were collected from 305 white-collar participants through convenience sampling using strategic leadership, career stress and leader-member interaction scales from the relevant universe.

As a result of the statistical analyzes carried out; It has been observed that there are significant relationships between the Strategic Leadership Perception, Career Stress and Leader Member Interaction of the employees. In addition, it has been found that the perception of strategic leadership has a mediating role in the relationship between leader member interaction and career stress. As another result, it has been determined that male employees contribute more to the goals of the organization than female employees, employees with low income levels experience more career stress, these employees interact less with their leaders and perceive their leaders in a positive way. In the light of these findings, it was found that the career stress levels of the employees were related to their interactions with their leaders; It has been understood that income and gender demographic variables differentiate employees' career stress and leader member interaction. The data obtained in the study were discussed in the light of the relevant literature.

**Keywords:** Strategic Leadership, Leader Member Interaction, Organization, Career Uncertainty



## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	ii
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
<b>I. GİRİŞ.....</b>	<b>111</b>
A. Çalışmanın Konusu .....	12
B. Çalışmanın Amacı .....	12
C. Çalışmanın Önemi .....	13
D. Çalışmanın Sınırlılıkları .....	13
E. Hipotezler .....	13
<b>II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>15</b>
A. Stratejik Liderlik .....	15
1. Strateji Kavramı .....	15
2. Liderlik Kavramı .....	16
3. Stratejik Liderlik.....	17
4. Stratejik Liderlik Özellikleri .....	20
5. Stratejik Liderlik Fonksiyonları .....	22
6. Stratejik Liderlik Biçimleri ve Boyutları.....	23
a. Dönüşümcü Liderlik .....	23
b. Etik Liderlik.....	24
c. Politik Liderlik.....	25
d. Yönetmel Liderlik .....	25
e. İlişkisel Liderlik .....	26
B. Lider Üye Etkileşim Kuramı .....	26
1. Liderlik Üye Etkileşim Kuramı .....	26

2. Lider Üye Etkileşiminin Kuramsal Temelleri .....	28
a. Rol Model .....	28
a. Sosyal Değişim Modeli.....	29
3. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları .....	29
a. Etki Boyutu .....	29
b. Bağlılık (Vefa) Boyutu .....	30
c. Katkı Boyutu.....	30
d. Profesyonel Saygı Boyutu .....	31
C. Kariyer Stresi.....	32
1. Kariyer Kavramı.....	32
2. Stres Kavramı ve Belirtileri.....	33
3. Kariyer Stresi.....	34
4. Kariyer Stresi Boyutları.....	35
a. Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği Boyutu .....	35
b. İş Bulma Baskısı Boyutu .....	35
c. Dışsal Çatışma Boyutu.....	36
5. Kariyer Stresini Azaltan Yöntemler .....	36
a. Kariyer Yönetimi .....	36
b. Kariyer Planlama .....	37
c. Kariyer Geliştirme .....	38
6. Kariyer Tatmini ve Etkileyen Faktörler .....	38
a. Yaş ve Cinsiyet Faktörü.....	39
b. Eğitim ve Unvan Faktörü.....	40
D. Stratejik Liderlik Algısı, Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Stresi ile İlgili Yapılan Çalışmalar ve Bu Çalışmanın Özgün Yanları .....	41
<b>III. YÖNTEM.....</b>	<b>42</b>
A. Evren ve Örneklem.....	42
B. Veri Toplama İşlemi.....	42
C. Veri Toplama Araçları.....	42
1. Sosyodemografik Bilgi Formu .....	42
2. Stratejik Liderlik Ölçeği.....	42
3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği.....	43
4. Kariyer Stresi Ölçeği .....	43
<b>IV. BULGULAR.....</b>	<b>44</b>

A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	44
B. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Normal Dağılımına İlişkin Bulgular.....	45
1.Stratejik Liderlik Ölçeğın Güvenirlik ve Normal Dağılımına İlişkin Bulgular .	45
2.Kariyer Stresi Ölçeğın Güvenirlik ve Normal Dağılımına İlişkin Bulgular .....	46
3.LÜE Ölçeğının Güvenirlik ve Normal Dağılımına İlişkin Bulgular .....	47
C. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular.....	48
D. Aracılık Analizlerine İlişkin Bulgular.....	51
E. Fark Testlerine İlişkin Bulgular.....	53
1. Cinsiyet Değışkenine Göre Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Skorlarının Karşılaştırılması .....	53
2. Çalışma Pozisyonu Değışkenine Göre Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Skorlarının Karşılaştırılması .....	53
3. Gelir Düzeyi Değışkenine Göre Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Skorlarının Karşılaştırılması.....	54
<b>V. TARTIŞMA .....</b>	<b>59</b>
A. “H <sub>1</sub> . Çalışanların stratejik liderlik algısı ile kariyer stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezinin Tartışılması .....	59
B. “H <sub>2</sub> . Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezinin Tartışılması.....	62
C. “H <sub>3</sub> : Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderlik algısının aracı rolü vardır.” Hipotezinin Tartışılması .....	66
D.1. “H <sub>4.2</sub> . Çalışanların lider üye etkileşimi cinsiyete göre farklılaşmaktadır” Hipotezinin Tartışılması.....	69
D.2. “H <sub>4.6</sub> . Çalışanların kariyer stresi çalışma pozisyonuna göre farklılaşmaktadır” Hipotezinin Tartışılması.....	70
D.3. “H <sub>4.7</sub> . Çalışanların stratejik liderlik algısı gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır” Hipotezinin Tartışılması.....	70
D.4. “H <sub>4.8</sub> . Çalışanların lider üye etkileşimi gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır” Hipotezinin Tartışılması.....	71
D.5. “H <sub>4.9</sub> . Çalışanların kariyer stresi gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır” Hipotezinin Tartışılması.....	71
<b>VI. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>72</b>
<b>VII. KAYNAKÇA .....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>89</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>95</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Frekans Çizelgesi .	44
Çizelge 2 Stratejik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutların Normal Dağılım Çizelgesi ....	45
Çizelge 3 Stratejik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analiz Çizelgesi .....	46
Çizelge 4 Kariyer Stresi Ölçeği ve Alt Boyutların Normal Dağılım Çizelgesi .....	46
Çizelge 5 Kariyer Stresi Ölçeğinin Faktör Analiz Çizelgesi .....	47
Çizelge 6 Lider Üye Etkileşim Ölçeği ve Alt Boyutların Normal Dağılım Çizelgesi	47
Çizelge 7 Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analiz Çizelgesi .....	48
Çizelge 8 Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Çizelgesi.....	49
Çizelge 9 Lider Üye Etkileşimi ile Kariyer Stresi Arasındaki İlişkide Stratejik Liderlik Algısının Aracılık Rolü Çizelgesi.....	52
Çizelge 10 Stratejik Liderlik, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Ölçelerinin Cinsiyet Göre İnceleme Çizelgesi .....	53
Çizelge 11 Stratejik Liderlik, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Ölçelerinin Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre İnceleme Çizelgesi.....	53
Çizelge 12 Stratejik Liderlik, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Ölçelerinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre İnceleme Çizelgesi.....	54

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Aracılık Modeli ve Sonuçları.....	52
---	----

## KISALTMALAR LİSTESİ

- LÜE** : Lider Üye Etkileşimi  
**KSÖ** : Kariyer Stresi Ölçeği  
**SLÖ** : Stratejik Liderlik Ölçeği  
**TDK** : Türk Dil Kurumu  
**vd.** : Ve Diğerleri  
**SS** : Standart Sapma  
**H** : Hipotez  
**F** : Frekans  
 **$\bar{X}$**  : Ortalama  
**N** : Örneklem Sayısı  
**r** : Korelasyon Katsayısı  
**p** : Anlamlılık Değeri

## I. GİRİŞ

Günümüzde rekabet koşullarında örgütleri etkileyen faktörler çok hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Bu değişen şartlarda rekabet avantajını kaybetmemesi amacıyla örgütlerin sahip olduğu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir (Bakan ve Doğan, 2013:93). Değişimin hızlı ve rekabetin yüksek olduğu küresel ekonomilerde örgütlerin devamlılığı, değişen koşulları kabullenmeyen liderler yerine; bu koşullara uyum gösteren, çalışanları etkileyerek onları bu değişim sürecine dahil eden, kendi ekibiyle çalışabilme yeteneğine sahip, örgütün yapısını tamamıyla değerlendiren ve örgütün geleceği ile ilgili stratejik kararlar alabilen kararlı ve cesaretli liderler ile mümkün görünmektedir (Şimşek, 2008). Örgütlerin üst kademelerinde bulunan liderlerin çalışanlar hakkında aldığı olumlu kararlar sonucunda çalışanlar kendini güvende hissetmekte, yaptıkları işe odaklanmakta ve uzun dönem kariyer planları yapabilmektedirler (Kırmaz, 2010). Bu konu örgütlerin gelecekteki ihtiyaç duyacağı yetişmiş insan kaynağının motivasyonlarını anlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların liderleri ile kurdukları ilişkilerin kalitesi, çalışanların gelecekteki kariyeri konusunda belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanın lideri ile olumlu yönde etkileşim içinde olması durumunda çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu (Sökmen, 2020; Özkutlu, 2007), daha iyi bir performans sergiledikleri (Koçak ve Özüdoğru, 2012), çalıştıkları iş yerine aidiyet hissettikleri (Aydıntan ve Göksel, 2012) ve bununla birlikte daha az devamsızlık yaptıkları (Punnett vd., 2007) ve işten ayrılma (Elanain, 2014, Güllüce vd., 2019) niyetleri olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle çalışanların örgüt içinde kariyerini belirleyebilmesi için kariyerini planlaması gereklidir. Kariyer planlaması, kişinin yaşam süresince çalışabileceği iş ve pozisyonları, hedefleri ve gelecekteki sorumluluklarını değerlendirerek kariyerine dair planlamalar yapması anlamına gelmektedir. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa, çalışanın eğitimi, bilgisi, çevresi ve deneyimini geliştirerek çalıştığı örgütte kendini görmek istediği pozisyonu planlamasıdır (Taşcı, 2011).

Örgütlerin gelecek hedefleri; öncelikle kısa ve orta vadede vazgeçilmez kaynağı olan personelini yetiştirmek, uzun vadede ise personelini daha üst pozisyonlar için hazırlamaktır (Seidle vd., 2016). Örgütlerin bu amacı gerçekleştirebilmesi için gelecekte personelinin hangi pozisyonlarda olacağını planını yaparak, çalışanların kariyerlerini doğru bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Yavuz, 2006). Çalışanların örgüt içindeki davranışlarına etki eden etmenlerden biri de lider üye etkileşiminin niteliğidir. Lider üye etkileşimi kuramı, liderlerin çalışanları ile birebir etkileşimini öngören bir kuramdır. Bu kuram doğrultusunda lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi arttıkça faydalı örgütsel sonuçların oluşacağı beklenmektedir (Tabak, 2005:44). Lider üye etkileşimi, çalışanların kariyer gelişiminde aktif bir rol oynayan önemli konulardan birisidir (Örücü, vd. 2020).

Bu çalışmada, İstanbul'daki özel sektörde çalışan beyaz yaka çalışanların stratejik liderlik algısı ve lider üye etkileşiminin kariyer stresiyle olan ilişkisi değerlendirilecektir. Bu değerlendirmeyi yapmak amacıyla hazırlanmış olan stratejik liderlik, kariyer stresi ve lider üye etkileşimi ölçekleri beyaz yaka çalışanlara yönlendirilmiş ve konu ile ilgili tutum ile davranışlarına yönelik ölçümler alınmıştır. Toplanan veriler uygun istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş ve analiz sonuçları ilgili alan yazın ışığında tartışılmıştır.

### **A. Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusu, çalışanların stratejik liderlik algısı ve lider üye etkileşiminin kariyer stresi ile ilişkisini araştırmaktır. Bu konunun seçilme amacı, örgüt çalışanlarının geleceğe yönelik kariyerlerini planlarken, kariyer stresi konusunda liderlerini nasıl algıladığı ve lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimin bu süreçteki rolünü araştırmaktır. Bu nedenle özel sektörde çalışan beyaz yaka çalışanlarına uygulanacak ölçeklerle katılımcıların stratejik lider algısı, lider üye etkileşimi ve kariyer stresi hakkında elde edilen bulgular değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

### **B. Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın amacı, örgüt içerisindeki çalışanların geleceğe yönelik kariyerlerini belirlerken, stratejik liderlerin çalışanların kariyerlerini ne derece desteklediği ve lider üye etkileşimi çerçevesinde kurduğu ilişkilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının tespitinin yapılmasıdır. Örgüt çalışanları tarafından stratejik lider algısının ve lider üye etkileşiminin olumlu olması çalışanın kendini güvende



hissetmesine ve geleceğe yönelik kariyer planları yapmasına olanak tanıyacağı düşünülmektedir. Örgüt içerisinde oluşan olumlu etkileşim örgütün gelecekteki personel ihtiyacını kendi öz kaynaklarından sağlamasının önünü açabilir.

### **C. Çalışmanın Önemi**

Örgütler ihtiyaç duydukları personelleri ilk olarak kendi öz kaynaklarından sağlama eğilimindedirler. Bu nedenle mevcut çalışanların geleceğe yönelik kariyerlerini belirleme şekilleri önem kazanmaktadır. Çalışanların, liderlerini ne şekilde algıladıkları ve liderleri ile kurdukları olumlu veya olumsuz ilişkileri kariyer konusunda belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüt içi gelecek kariyerini belirleyebilmesi ve kariyeri hakkında plan yapabilmesi için uygun ortam ve şartların oluşması gereklidir. Örgüt içerisinde bu ortamı ve şartları sağlamada liderler önemli bir rol üstlenmektedir. Kariyer planlama konusunda uygun bir ortam bulan çalışan genel olarak bulunduğu örgüt içerisinde kalma eğilimi göstermektedir (Elanain 2014). Bunun dışında çalışanın uygun bir ortam bulamaması durumunda çalışan mevcut pozisyonunda devam etmek istemeyeceğinden mevcut pozisyonundan ayrılacak ve bu ortamı sağlayacak farklı bir örgüt arayışı içerisine girmesi muhtemeldir. Bu çalışmadan elde edilecek bulguların, örgütlerin insan kaynakları politikalarına ve liderliğe yönelik güncel araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **D. Çalışmanın Sınırlılıkları**

Çalışma mali ve ulaşılabilirlik açısından, tüm çalışanlara ulaşılması anlamında sınırlılıklara sahiptir. Erişilebilirlik bakımından örneklem İstanbul ili sınırlarındaki özel sektörde çalışan beyaz yaka çalışanlar ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların doldurmuş olduğu ölçeklerde bulunan bilgiler kapsamında sınırlıdır.

### **E. Hipotezler**

Çalışmanın hipotez soruları şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların stratejik liderlik algısı ile kariyer stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderlik algısının aracı rolü vardır.

**H4.1.** Çalışanların stratejik liderlik algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H4.2.** Çalışanların lider üye etkileşimi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H4.3.** Çalışanların kariyer stresi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H4.4.** Çalışanların stratejik liderlik algısı çalışma pozisyonuna göre farklılaşmaktadır.

**H4.5.** Çalışanların lider üye etkileşimi çalışma pozisyonuna göre farklılaşmaktadır.

**H4.6.** Çalışanların kariyer stresi çalışma pozisyonuna göre farklılaşmaktadır.

**H4.7.** Çalışanların stratejik liderlik algısı gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.

**H4.8.** Çalışanların lider üye etkileşimi gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.

**H4.9.** Çalışanların kariyer stresi gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.

## II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### A. Stratejik Liderlik

#### 1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesi, eski Yunanca da ordu manasına gelen “stratos” ve yönetme ile yön verme manasına gelen “ago” sözcüklerinin birleşimiyle oluşmuştur. Strateji kelime olarak belirlenen bir hedefe ulaşmak için uygulanan yöntemler ve takip edilen yolların tamamı anlamına gelmektedir (Aktan, 2008). Strateji kavramının esası askeri strateji kavramına dayanmaktadır. Askeri strateji, mevcut olan kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasıyla düşmanın gücünün, yeteneklerinin ve zayıf yönlerinin tespit edilerek zafere ulaşılmasını sağlamaktır. Strateji teriminin askeri alandan alınarak çalışma hayatına geçirilmesi yirminci yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşmiştir. Örgütsel alanda strateji ise örgütlerin buldukları çevreleri ve rakipleri dikkate alarak, belirsizlik altında belirli bilgiler ile yapılan planlamadır. Stratejinin planlamadan farkı ise daha dinamik olması ve dikkate alınması gereken rakipler olmasıdır. Kısaca strateji, rakiplerin davranışlarını gözlemleyerek, belirlenen amaçlara ulaşmak için, uzun süreli, sonuca odaklı, dinamik kararlardır (Ülgen ve Mirze 2018:35).

Örgütsel strateji, rekabet koşullarında idarecilerin rakiplerine göre daha yüksek performans sağlayabilmek için aldıkları kararları ve bu kararlar doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Çalışma alanında strateji, belirlenen hedefe ulaşmak için geleceğe yönelik yapılan bir planlama ve iş birliği olarak tanımlanabilir. Strateji, gelecekle ilgili bir kavram olsa da örgütün dününü ve bugününü de kapsamaktadır. Strateji, genel olarak askeri alanda kullanılmaya başlasa da örgütsel alanda kullanılması 1970’li yılların sonrasını bulmuştur. Aktan (2003:67) stratejiyi; bir amaca ulaşmak için eylem birliği oluşturma ve düzenleme sanatı olarak tanımlamaktadır. Strateji, örgütlerin elinde bulunan kaynakları verimli kullanarak en iyiye ve doğruya ulaşma çabası doğrultusunda bir değerlendirme şekli olup örgütlerin üst yönetim kademelerinde tespit edilir. Strateji belirli hedeflere bağlıdır. Bir örgütün

stratejisi o örgütün genel amaçları doğrultusunda belirlenmektedir. Örgütsel stratejinin beş unsuru vardır. Bunlar; stratejik bir iş planıyla donatılmış akıllı liderlik, pozitif bakışlı şirket kültürü, çevik bir örgüt, güçlendirilmiş bir personel ve güvenilir iş zekâsıdır (Paley, 2020:67).

Yönetim bilimi açısından strateji kavramı, bir örgütün hedefine ulaşması amacıyla izlemesi gereken yollar şeklinde tanımlanır. Örgütlerin yönetim biliminde rakiplerine yönelik takip edeceği stratejiler, ilk safhada “Stratejik Planlama” ve sonraki safhada “Stratejik Yönetim” olarak adlandırılan bir disiplin oluşumuna sebep olmuştur. Aşağıda stratejinin genel özellikleri belirtilmiştir (Akgemci, 2019:13-16).

- Strateji, amaçlara bağlı bir tür analiz aracıdır ve işletmenin ana faaliyet alanlarını belirler.
- Strateji, örgüt içinde çalışanları cesaretlendirme ve iş görenleri hareketlendirme vasıtasıdır.
- Örgüte ait insani ve parasal kaynakları belirli bir uyum çerçevesinde yönetir ve çevresel ilişkileri düzenler.
- Örgütlerin gelecekteki planlarıyla ilgilenir ve örgütün beşerî kaynaklarını cesaretlendirerek aktif çalışmasını sağlar.

## **2. Liderlik Kavramı**

Liderlik kavramının kökeni incelendiğinde ilk olarak, Yunan filozofları Platon ve Aristoteles’in bu konu hakkındaki bakış açıları ön plana çıkmaktadır. Etimolojik olarak, liderlik kelimesi İngilizcedeki lead kökünden türemiştir. Lead kelime anlamı olarak öncü olmak veya öncülük yapmak anlamlarını taşır. Lead kelimesinden türeyen Leader sözcüğü, öncülük yapan veya yol gösteren kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Nişanyan, 2023). TDK’ya göre liderlik kelimesi ise “önder” veya “şef” anlamına gelmektedir. Liderlik sadece iş dünyasında, orduda değil hayatın her alanında her dönemde karşılaşılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderliğin farklı ortamlarda farklı işlevleri olduğu gibi şirketlerin en alt kademelerinde veya sınıftaki arkadaş gruplarında da bir işlevi vardır (Carter vd., 2012:173).

İnsan ve topluluğun bulunduğu her yerde lidere gereksinim duyulduğundan liderlik kavramı, oldukça eski bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Hackman ve Johnson, 2013:126). Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Bu kavramın

bilimsel açıdan ele alınması 1900'lü yılların başlarını bulmakta ve 1927 yılından sonra liderlik konusunun önemi daha çok ön plana çıkmaktadır. 1941-1944 yılları arasında ise, liderlik konusuyla alakalı yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir. Kurt, Lewin ve arkadaşlarının (1944), yapmış olduğu araştırmalar liderlik konusunun bilimsel düzeyde anlaşılmasını ve reel bir değişikliği beraberinde getirmiştir (Güney, 2015:7).

Liderlik, örgütün başarısı ve devamlılığına katkı sağlayabilmek amacıyla, birinin diğerlerini motive etme ve etkileme becerisidir (House vd., 2004). Lider topluluk veya grupların belirlediği amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan koşulları hazırlayan ve bu koşullar içinde ortaya çıkararak o topluluğa veya gruba yön veren kişi olarak tanımlanabilir. Lider kitleler ve toplulukları etkileyerek, kalabalıkları yönetendir (Güney, 2020:18). Bir başka tanımda liderlik; kendisini takip edenleri etki altına alarak, onları motive eder ve onlara gerekli kaynağı sağlayarak, örgütün bireylerini gönüllük esası doğrultusunda belirlenen ortak amaçlar çevresinde toplayıp rehberlik edebilme faaliyetidir (Aydın, 2012). Lider, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanını motive eden, onları hedeflere ulaşma yolunda yönlendiren kişidir. Liderler örgütün geleceğinin şekillendirilmesinde ilk sırada yer almakla birlikte kendisini takip eden çalışanları etkileyen, çalışanlarını belirlenen hedef doğrultusunda harekete geçiren kişidir.

### **3. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik kavramının birçok yönü olup bu kavramın önemi stratejik liderliğin örgütsel etkilerin ve sosyal etiklerin birleştirilmesine katkı sağlamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca stratejik liderlik örgütsel toplum içindeki gücün ve etkinliğin örgüt hedefleri ile aynı yönde olmasını sağlaması açısından önemlidir (Kaplan, 2019). Stratejik liderlik kavramı; gereken stratejik değişimi ortaya çıkarmak için, geleceği öngörme, vizyon belirleme, esneklik yaratma ve çalışanları güçlü kılma becerisidir. Genel olarak stratejik liderlik, değişimi ön plana çıkararak daha fazla işletmeyi ve çalışanlarını yönlendirmeyi hedef edinen bir süreç olarak tanımlanabilir.

Stratejik liderlik, örgütün bugünü, geçmişi ve geleceğiyle ilgili bağımsız seri kararlar ve faaliyetleri barındıran bir süreçtir. Stratejik liderliğin, örgütün değerleri ve kimliğinin korunması amacıyla geçmiş ile gelecek zamanı birleştiren bir rolü bulunmaktadır. Ayrıca gerçek fırsatları kaçırmamak için örgütün bireysel ve diğer kapasitesine odaklanmakta ve kendini geliştirmeye önem vermektedir. Bu nedenle

stratejik liderler görevlerini yaparken birçok farklı rollerle birçok fonksiyon icra ederek örgütte fikir ve vizyon geliştirme konusunda aktif rol oynarlar (Boal ve Schultz, 2007).

Liderlik türleri arasında yer alan stratejik liderlik modeli birçok liderlik özelliğini bünyesinde barındırmaktadır. Strateji liderliğinde hedef, karşı tarafın hedeflerinde fark yaratıp üstün duruma geçmektir. Bunun için karşı tarafın planlarını tahmin etmek ve akıllarından geçen planları görebilmek önemlidir (Özel, 2016). Stratejik liderliğin bir diğer tanımı olarak, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet ortamında başarıyı elde edebilmesi ve üstünlüğü sağlayabilmesi için, geleceği doğru tahmin ederek ve doğru stratejileri uygulayarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaktır. Stratejik lider; içinde olduğu süreci yöneten, kendisini takip edenlerin gelişmelerini sağlayan, içinde bulunduğu şartlara uygun olarak liderlik modellerini uygulayan kişidir (Aydın, 2012).

Stratejik liderlik kavramı ile genel liderlik arasında var olan kavram farklılıklarını belirlemek önemlidir. Genel liderlik ile stratejik liderlik arasındaki farklılıklardan bazıları aşağıda açıklandığı şekildedir (Bayar, 2020):

- Stratejik liderler, örgütün üst kademesinde görev yapan kişilerdir. Liderler ise örgütün her kademesinde bulunabilir.
- Genel olarak liderlik, daha çok lider ve onu takip edenler arasındaki ilişkiler şeklinde ilerlerken, stratejik liderlikte ise örgütün geleceğine, kurumun alacağı önemli kararlara, stratejik etkinliklerine daha fazla odaklanılır.
- Örgüt içerisinde birden fazla lider olabilir fakat stratejik lider sayısı çok azdır.

Stratejik lider, örgütün bütününe yön verir, etkili bir strateji ve politika öne sürer, işe koyulmak için harekete geçmeyi sağlar, örgütlenme ve yeniden örgütlenmeyi gerçekleştirir, örgüt ruhunu gün yüzüne çıkarır, örgütü diğer örgütlere ve toplumsal alana yayar, bugüne ait liderleri belirler ve gelecekteki liderleri yetiştirirler (Adair, 2013). Stratejik liderin geleceği öngörerek stratejiler geliştirmesi ve bu geliştirdiği stratejiler çerçevesinde astlarını görevlendirerek rekabetçi dünyada örgütün yenilikçi hedeflerine doğru hızlı bir şekilde stratejik değişimleri yakalamasını sağlaması gerekmektedir. Stratejik liderler, yirmi birinci yüzyılda insan kaynakları ve bu kaynakların önemini etkili şekilde kullanmaktadır. Bilgi yönetimiyle beraber yenilik

ve yaratıcılığı barındıran çıktılar sağlayarak örgütün gelişimini ve rekabetini sağlamaktadır (Sertoğlu, 2010:33).

Stratejik liderler vizyonlarıyla, çalışanların kendisini takip etmesi için üç ana davranış biçimi kullanırlar. Bu davranışların ilki günümüzden geleceğe bakarak planlama yapmasını sağlayan yolu görerek, bu yolda güvenli bir biçimde ilerlemektir. İkincisi gelecekte önüne çıkabilecek engelleri aşabilmek için bu yolda yürümektir. Son davranış ise önüne çıkabilecek engelleri aşabilmek ve arkasından gelenleri doğru yönlendirebilmek için yol olmaktır (Ülgen ve Mirze 2018:218). Ayrıca stratejik liderlik, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları etkileyebilme, karar sürecine çalışanları dahil etme ve onları motive etmektir (Nyong'a ve Maina, 2019). Bu doğrultuda bir stratejik liderin sahip olması gereken becerilerden bazıları; etkili kararlar alabilme, stratejik ve analitik düşünme, etkili etkileşim ve iletişim yeteneğine sahip olabilme, plan yapabilme, çalışanlarına yetki devredebilme, çalışanları değerlendirebilme ve gelişimine olanak sağlama, risk alabilme, karşısına çıkan durumlarda esnek davranabilme, bütüncül ve bağımsız bir şekilde hareket edebilme olarak sıralanabilir.

Örgütün üst kademe yöneticilerinin tamamı, stratejik liderin etki alanına girer. Genel müdür veya departmandaki müdürler bir stratejik lider olabileceği gibi sadece idareci de olabilirler. Örgütlerde stratejik liderlik kavramının çerçevesi, küçük yönetim birimlerinden ziyade örgütün tamamının yönetimi ile ilgilenmeleridir. Bu nedenle stratejik liderler örgüt içerisinde çok az sayıda bulunurlar. Stratejik lider, örgütün belirlediği vizyona varabilmesi için stratejileri belirleyen ve uygulanma ile ilgili kararları veren kişidir. Örgütsel gücün kaynağı örgütsel vizyondur. Bu gücün diğer çalışanlara iletilmesi ile en yüksek performansa erişilmektedir. Bu konu hakkında Harvard Business School profesörlerinden Kotter ve Heskett'in vizyonu bulunan örgütlerde yaptıkları araştırma sonucunda (Doğan, 2007:132):

- Normal şartlara göre örgüt gelirlerinin dört kat daha hızlı arttığı,
- Çalışanların iş yapma kapasitelerinin yedi kat daha yükseldiği,
- Örgüt karının yedi buçuk kat daha yüksek olduğu görülmüştür.

Stratejik liderler örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek beklentiler doğrultusunda ön plana çıkmış ve örgütlerin karşılaştığı sorunlara çözüm aramaya başlamıştır. Problem ve sorunları daha etkin ve efektif bir şekilde çözüme

kavuşturabilen stratejik liderler, kısa süre içinde örgütlerin veya kurumların vazgeçilmez bir parçası olmaya başarmışlardır. Böylece stratejik liderler, örgüt veya kurumlar hakkında gelecek odaklı planlamalar yaparak mevcut yapı olan edilgen yapıdan dinamik bir yapıya taşımayı başarmışlardır (Karakuş, 2020).

#### **4. Stratejik Liderlik Özellikleri**

Stratejik liderler örgüt içinde örgütün geleceği konusunda en etkili olan kişilerdir. Örgüt içerisinde genellikle karar veren kademedeki olan üst yönetim kurulunu temsil ederler (Barutçugil, 2014:92). Stratejik liderlerin örgüt içindeki en önemli görevi, bir sistemli yapı olarak örgütü etkin ve verimli bir şekilde yönetmektir. Stratejik liderler, kendisini takip eden tüm çalışanlarını örgütün uzun vadeli hedefi olan başarıya odaklanmalarını sağlamaktadır. Örgütü oluşturan her bölümün ve çalışanların birbirleriyle etkileşim halinde olmasına dikkat ederler. Örgütün geleceği için oluşturulan stratejilerin ilgili birim çalışanları tarafından doğru bir şekilde algılanmasını sağlar ve süreci takip ederler. Çalışanların örgütsel kültüre dikkat etmesini sağlarlar ve çalışanlara uygun görevlerin dağılımını yaparlar. Örgüt hakkında daha iyi kararlar almak ve problemleri daha etkin bir şekilde çözebilmek için sistemsel düşünce yapısını kullanırlar. Stratejik liderler bu yetenekleri modellemeli ve örgütün üst kademelerinde geliştirmelidirler (Delisi, 2021:76).

Örgüt çalışanları, stratejik liderlerini yol gösteren, vizyon sahibi ve çalışmalarını doğru yöne yönlendirebilen bir lider olarak görmek isterler. Çalışanların stratejik liderden beklentisi ise; örgütün geleceği ile ilgili doğru bir amaç belirlemesi, onları geleceğe yönelik çalışmalara yönlendirecek bir vizyonun oluşması ve çalışanlarına yönelik doğru bir yol gösterici olmalarıdır (Doğan, 2007:132). Çalışanların liderden beklediği diğer bir beceri ise çalışanlar tarafından takip edilebilir rol model olmalarıdır. Stratejik liderler davranışları, dış görünüşü ve etkileşimiyle çalışanlarına model olabilecek bir yapıya sahip olmalıdır. Liderin bir başka yeteneği ise, çalışanların örgüt içinde iyi bir performans gösterebilmesi için çalışanların becerilerine güven duymasıdır. Bu sebeple liderin çalışanlara koçluk yapabilmesi önemlidir (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009).

Kruger ve Zhovtobryukh (2016) göre rekabet koşullarının zorlaştığı ve gittikçe çalkantılı hale gelen günümüz dünyasında örgütlerin uzun süreli başarı sağlayabilmesi ve değişen rekabet zorluklarının üstesinden gelebilmesinin liderlerin, yeteneklerini



hızlı bir şekilde kullanabilme ve yeniden keşfetme becerisine bağlı olduğunu savunmaktadırlar. Örgütlerin başarılı olabilmeleri için stratejik liderlerin sürekli olarak devam eden rekabet halindeki bir dizi talebi dengelemeleri gerekir. Stratejik liderlerin özellikle üzerinde durması gereken hususlar; kısa, orta ve uzun vadeli gelecek yatırımlarını dengelemek, öngörülerine dayalı vizyon ile analitik planlamalar yapmak, yerel ve küresel çerçevedeki fırsatları değerlendirmek, değişen örgütsel faaliyetlerde zamanında değişimi yakalamak ve uyum sağlamak, ihtiyaçların zamanında tespiti ve kontrolü, mevcut kaynakların gelecekte etkin kullanımı ve değişen iç ve dış şartların yönetilmesidir (Kriger ve Zhovtobryukh, 2016:94).

Günümüz küresel ekonomilerde örgütlerin sürekli değişen ve takip edilmesi gereken kararların doğru bir şekilde alınabilmesi için stratejik liderlerin yetenekli olması önem kazanmaktadır. Bu nedenle günümüz şartlarında stratejik liderlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Bu roller (Akgemci, 2019):

- a. Stratejik liderler küresel ekonomilerde oluşan ve gelişen değişimleri takip ederek bu değişimlere yönelik amaçlar belirleyebilmeli ve uyum sağlamalıdır. Sürekli dinamik olan rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları liderin meydana getirdiği eylemlere bağlıdır.
- b. Stratejik liderler belirli olmayan ortamlarda örgütlerle ilgili kararlar verirken stratejik kararlar verebilme özelliğine sahip olmalıdır. Özellikle gelecek dönemlerde oluşabilecek sosyal, ekonomik ve teknolojik değişikliklerde oluşan belirli olmayan ortamlarda liderler doğru karar verebilmeli ve adımlarını doğru şekilde atmalıdır.
- c. Stratejik liderler değişime açık ve yenilikçi olmalıdır. Liderin belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket etmesi, değişen koşullar, örgüt içi zorunluluklar ve rekabet ortamında üstün olabilmek için birçok yönden değişime ve yeniliğe açık olması gereklidir.
- d. Stratejik liderler küresel ekonomide sürekli değişen koşullarda aldıkları kararlarda esnek olmalıdır. Bu nedenle değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve olası değişimlere hazırlanmak için örgütlerin esnek olması gereklidir.
- e. Stratejik liderlerin kriz ortamında etkili kararlar verebilmesi gerekir. Liderlerin sahip oldukları beceriler ve vizyonları ile, hızlı karar alabilmeleri için öncelik sırasına göre seçim yapabilmeleri önemlidir.

Stratejik liderin sahip olması gereken özelliklerin birçok kaynakta birbiriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Stratejik liderlerde olması gereken özellikler; örgütün amaçlarına yönelik vizyonunu belirlemek, örgütün esas yetenek alanlarını tespitini yapmak, iş gücünü oluşturmak ve geliştirmek, etik ilkelere bağlı örgüt kültürünü oluşturmak ve örgütün ürettiği çıktılar için kontrol sistemi kurmak olarak sayılabilir (Ireland ve Hitt, 2005). Örgütler bu özellikler sayesinde örgütün geleceğe yönelik stratejik yönelimini belirlerler. Benzer özellikler içerisinde özellikle stratejik lideri diğerlerinden ayıran özellikler aşağıdaki şekilde sayılabilir (Aydın, 2012):

- Bağlı olduğu örgütün geleceğe yönelik hedeflerini belirlemek,
- Örgüt içinde yetenekli olduğu alanları tespit etmek,
- Örgüt çalışanların gelişimini ve değişime ayak uydurabilmesini sağlamak,
- Örgüt kültürünü oluşturarak bu kültürün devamlılığını sağlamak,
- Örgüt içi etik davranışları ön plana çıkarmak,
- Örgütsel alanda kontrolü sağlamak.

Stratejik liderlerin, örgüt içerisinde aldığı kararları çalışanlarına uygulatırken takip ettikleri bir döngüsel süreç vardır. Bu süreç içinde stratejik liderler yaşadıkları deneyimlerden öğrenirler, yaptıkları eylemleri değerlendirirler, aldıkları kararlarla çalışanları aynı hedefe yönlendirirler ve doğru zamanı seçerek harekete geçerler. Bu süreç döngüsel ve süreklilik gerektirir (Davies, 2004).

## **5. Stratejik Liderlik Fonksiyonları**

Stratejik liderlik fonksiyonlarını Adair (2005) tarafından oluşturulan “Üç Halka Modeli” ile açıklamak mümkündür. Adair stratejik liderliği üç halka modeli esaslarına dayandırmaktadır. Başarılı bir stratejik liderde bulunması gereken en temel beceriler üç maddede açıklanmıştır. Üç Halka Modeline göre Stratejik liderin görevi, diğer liderlerin üstesinden gelmesi gereken durumların tamamında başarıyı gerçekleştirmeyi hedeflemesidir. Bu modelde, stratejik lider ihtiyaçları gösterir, ekibi kurar, ekipteki bireyleri güdüler ve bireylerin gelişmesine yardımcı olur. Üç halka modelinde stratejik liderin üç görevi vardır ve bu görevler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Adair, 2005:93):

- Ortak gayeyi başarmak ve ortak hedefe ulaşmak,
- Ekibi kurmak ve devamlılığını sağlamak,

- Ekip çalışanlarının motivasyonunu sağlamak ve geliştirmek

Üç halka modeline göre stratejik liderlik fonksiyonları yedi farklı boyutta incelenir. Bu boyutlar; örgütün tamamı için bir yön tayin etme, verimli bir strateji ve politika izleme, stratejileri uygulama, örgütlenme ve yeniden örgütlenme, işletmenin örgüt ruhunu ortaya çıkarma, işletmeyi diğer işletmelere ve topluma bağlama, günümüzün lider kadrosunu belirleme ve geleceğin lider kadrosunu yetiştirme şeklindedir. Bu doğrultuda stratejik lider, belirlediği hedeflere erişmek için, stratejik olarak düşünüp çalışanların motivasyonunu arttırarak, takım ruhu içerisinde hareket ederek örgütün alt kısımları ile bütünü arasındaki dengeyi sağlar (Ergen, 2011).

Bu doğrultuda yönetim kademesinde çalışan stratejik liderler, örgütün yönetimi için ihtiyaç duyulan işgücü kaynağının doğru olarak seçilmesi, geliştirilmesi ve seçilen işgücü kaynağının belirlenen stratejiyle bütünleştirme fonksiyonunu da yerine getirirler. Bu dönem içinde örgütlerin yönetim kadrolarında çalışan personellerin performansı, örgütlerin stratejilerinin doğru kurgulanıp uygulanmasıyla elde edilecek başarıya bağlıdır (Kara, 2018).

## **6. Stratejik Liderlik Biçimleri ve Boyutları**

Pisapia'a (2009) göre stratejik liderlik biçimleri beş boyutta ele alınmıştır. Bu boyutları; 1. Dönüşümcü, 2. Etik, 3. Politik, 4. Yönetimsel, 5. ilişkisel liderliktir (Türk ve Akbaba, 2017).

### **a. Dönüşümcü Liderlik**

İlk kez Daunston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik kavramından bahsedilmiştir. Düzenli bir şekilde ele alınması ise 1978 yılında Burs tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde duygu ve kültürel değerlere öncelik verilmiştir. Dönüşümcü lider, hedef gurubu olan çalışanlarını onların üzerinde bıraktığı imaj, çalışanlarında oluşturduğu saygı, güven ve davranışlarıyla etkilemektedir. Dönüşümcü liderliğin en önemli unsuru değişim süreçleri arasındaki geçişte liderlerin astlarına iyi bir yol gösterici olmasıdır. Dönüşümcü liderler, kriz şartlarında beklenilmeyen sorunlarla baş edebilme becerisine sahip kişilerdir ve hitabet konusunda yeteneklidirler (Taş, 2009). Dönüşümcü liderlerin özellikleri; amaçları için hedef belirlemek, geleceğe yönelik planlar yaparak uygulamaya koymak, çalışanlarını liderlik yapmaları konusunda teşvik etmek, örgüte sadakati ve aidiyeti sağlamak, düşünce yapılarını biçimlendirmektir (Çakmak, 2018).

Bass ve Avolio'ya (2000) göre dönüşümcü liderliğin üç ana etkisi bulunmaktadır. Bunlar çalışanların değerlendirmesine göre daha fazla gayret, doyum ve etkililiktir. Bass ve Avolio'ya (1993) göre daha fazla çaba, doyum ve etkililik dönüşümcü liderlik davranışları ile doğru orantılıdır. Liderlerin rolü çalışanların potansiyelini keşfetmek ve geliştirmektir. Bu sayede çalışanların başarıma isteklerini arttırarak başarabileceklerinden daha fazlasını yapmasını sağlamak ve çalışma isteklerini arttırmaktır. Dönüşümcü liderliğin ön plana çıktığı örgütlerde çalışanların isteklerinin karşılandığı, liderlerin çalışanları temsil ettiği, örgütsel gerekleri yerine getirme konusunda liderlerin etkili olduğu görülmektedir. Böylece liderler çalışanlarında iş doyumunu ve memnuniyeti oluşturmaktadır.

Dönüşümcü lider, örgüt içerisindeki diğer bireylerin performanslarından daha yüksek bir performansa sahip, açık ve net bir hitabet sanatı olan, duygusunu coşkusuna katabilen, çetin koşulların ve ortamların lideridir. Gelecek kuşakların mevcudiyetinin devamını sağlarlar. Vizyon belirleyerek strateji geliştirilmesinde etkili olup ortak yönetim, iş ve görev dağılımını sağlayarak, çalışanları tekrar şekillendirirler. Ayrıca içinde bulunduğu örgütün güncel değişime ayak uydurabilmesini sağlamak amacıyla örgütün amaçları doğrultusunda belirlediği stratejileri çalışanlarıyla doğru bir şekilde paylaşır ve kaliteyi arttırmak için çalışanların gelişimine katkı sağlar (Barutçugil, 2014:92).

## **b. Etik Liderlik**

Pisapia'ya (2009) göre etik liderlik; değişimleri inanç değerleri ile harmanlayarak meydana getiren liderliktir. Aldıkları kararlarda etik kurallara bağlı kalırlar. Doğruyla yanlış, iyiyle kötü dengesini kurmaya çalışırlar. Etik liderlerde olması gereken özellikler; doğruluktan yana olmaları, örgütün faydasını göz önünde bulundurmaları, dürüst ve adaletli olmaları, işlerinde kuralları uygulamaları, astlarının düşüncelerini önemsemeleridir (Çakmak, 2018). Etik liderlik, örgüt içerisinde örgüt ve çalışanlardan meydana gelen sorunların çözümlenmesinde örgüt içerisinde doğruyla yanlışın, iyiyle kötünün algılanma şeklinde etiksel davranışların bilinmesinin önemli olduğunu belirtmektedir.

Etik liderliğin tarzında lider, adaletli, doğru ve şeffaf bir şekilde hareket eder ve sorumluluk sahibidir. Etik lider eşitlik konusuna da önem verdiğinden, evrensel değerleri de takipçilerine ileterek farkındalık yaratır ve böylelikle kendi farkını da

yaratmış olur (Türk ve Akbaba, 2017). Etik liderlerin kültürel değerler ile arasında önemli bir bağ bulunmaktadır. Bu bağ ile etik lideri takip eden astların etik değer ve ilkeleri özümseyebilmesi için güçlü bir kültüre ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda etik liderin etkinliğini belirleyen en önemli unsurlar örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasıdır (Güçlü, vd. 2017).

### **c. Politik Liderlik**

Küreselleşen ve değişim gösteren ekonomilerde, örgütün çalışanlarını motive etmesi, ekip performansını arttırması, bütünleşmeyi sağlaması ve çalışanların yeteneklerini değerlendirebilmesi için sosyal ve politik yeteneği yüksek liderlere olan ihtiyaç artmaktadır. Bu nedenle politik lider, takipçilerin davranışlarını değiştirebilen, şartlara göre esneyebilen, gelişmiş sosyal ilişkilere sahip, güçlü bir etkileşim kurabilen, takipçilerine güven veren, onlara ilham kaynağı olan ve onları yönlendirebilme becerisine sahip kişilerdir (Türk ve Akbaba, 2017).

Pisapia'ya (2009) göre politik liderlikte liderler, örgütsel manada başarılı olabilmek için varlıklarını güçlendirip kendilerinde mevcut olan kaynakları etkili kullanmayı amaçlarlar. Politik liderler çıkarıcı davranışlarından dolayı çalışanları ikna edebilmek için birçok şeyi yapabilirler. Politik liderler; uzlaşmacıdırlar, başarılı kişilerle ilişki kurarlar, yapılan iyiliklere karşı karşılıksız kalmazlar, hedeflerine ulaşabilmek için etkili kişilerle beraber hareket ederler, örgüt dışında geniş bir çevre edinirler ve amaçlarına ulaşabilmek için ödüllendirme mekanizmasını kullanırlar (Cevahirioğlu, 2017). Kılıçkaya'nın (2013) yaptığı araştırmaya göre örgütü olumsuz etkileyecek kişisel çıkarların ön planda tutulma ihtimali ve aldatılma düşüncesi nedeniyle liderlerin politik davranışlara karşı olumsuz bir tavır içerisinde oldukları ve bu konuyu onaylamadıkları görülmektedir. Politik düşüncenin örgüt içerisinde yaşanan fikir ayrılıkları ve çatışmaların politik araçları olan pazarlık ve müzakere süreçlerinden fayda sağlanması gibi örgütlerin faydasına olacak şekilde kullanılması örgütler açısından olumlu karşılanabilir.

### **d. Yönetmel Liderlik**

Pisapia'a (2009) yönetmel liderlik kavramını, var olan örgüt içi düzenin muhafaza edilmesi, istikrarın korunması olarak tanımlamaktadır. Yönetmel liderliğin bu boyutu örgütlerin kısa dönemli hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve günlük faaliyetlerin yönetiminde etkindir. Bazı örgütlerin yöneticilerini bu tarz liderliğe

yönlendirmesi güçlü iktisadi sistemlere olan zorunluluklarından kaynaklanmaktadır. Yönetmel Liderlik, sorun çözmeye odaklı olup, yönetmel liderlikte çalışanların örgüte faydalı olabilmeleri için mevcut sorunlara belirli bir sıra dahilinde öncelik vererek daha önce belirlenen sonuca ulaşmak amaçlanmaktadır (Uğurluoğlu, 2009). Yönetmel liderin kararlılık tarafını yönetim şekli göstermektedir. Kendi etki alanı içinde belirlediği yenilikleri yaparak örgütün yönetim şeklini daha verimli hale getirir. Bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iyi bir planlama, örgütü organize etme, gerekli kaynakları tahsis etme ve iyi bir gözlem gücü ile hareket etmek önemlidir (Kılınçkaya, 2013).

#### **e. İlişkisel Liderlik**

İlişkisel liderlik kavramında, liderler genel olarak çevresiyle ve astlarıyla güçlü ilişkiler kurmaya ve bu ilişkiyi daha ileri bir noktaya taşımaya odaklanırlar. İlişkisel liderliğin temel noktası, örgüt içi ve dışında güçlü ilişkiler kurmak ve stratejik liderlerin bu ilişki içinde kazan kazan politikasını esas almasıdır. Ayrıca örgütün daha çok güçlenebilmesi için liderin örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutması gereklidir (Akyüz, 2018:46).

### **B. Lider Üye Etkileşim Kuramı**

#### **1. Lider Üye Etkileşim Kuramı**

Lider üye etkileşimi kuramı, liderler ile çalışanları arasında gelişen farklı şekillerdeki ilişkilere dayanır (Bitmiş ve Ergeneli, 2011). Daha önce “Dikey İkili Bağlantı Modeli” olarak isimlendirilen lider üye etkileşimi modeli, ilk kez Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında geliştirilmiştir. Bu model, lider/yönetici ve üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım perspektifinde ele almış ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory” (LMX) olarak yeniden adlandırılmıştır. (Karcıoğlu ve Kahya 2011).

Lider üye etkileşimi kuramı, lider ile üye arasındaki etkileşimin geçmişini ve geleceğini gözlemleyerek, liderin çalışma gruplarındaki üyelere karşı belli bir davranış göstereceği düşüncesine karşı çıkarak, çalışanlarıyla oluşturduğu ikili ilişkilere odaklanması gerektiğine belirtmektedir. Etkileşimin kalitesi düştüğünde üyeler, liderlerinden daha az düzeyde etkileşim ve destek alırlar. Bunun sonucunda lider ve ast arasındaki ilişki azalarak daha resmi bir hale gelmektedir (Liden vd., 1997). Yüksek lider üye etkileşimi ile çalışanlar yeni eğitim fırsatları, uygun çalışma koşulları

gibi somut ödülleri ile liderin güven ve saygısı gibi soyut ödüller de elde eder. Düşük lider üye etkileşiminde ise bu olanaklardan faydalanılmaması çalışanlar arasında eşitsizlik algısı yaratabilir (Liden vd., 2000). Lider üye etkileşimi kuramı liderlik anlayışına farklı bir bakış açısı getirerek, lider ile üye arasındaki ikili ilişkileri ön plana çıkarır ve dikkatleri bu ikili ilişki üzerine çeker. Yine bu kuram, liderin bulunduğu pozisyonun gücünün farklı üyeler ile iş ilişkilerini geliştirmek için nasıl kullanılabileceğini açıklar (Özutku, 2007).

Lider üye etkileşimi kuramı genel olarak; lider ile üye arasında farklı yakınlıkta ilişkiler gelişebileceği gibi liderin farklı durumlar karşısında bazı üyeler ile daha yakın ve yüksek nitelikli ilişkiler geliştirebileceğini öne sürmektedir. Lider üye etkileşimi kuramı, lider ile astları arasında kurulan ilişkiyi incelemekte ve bu ilişkinin niteliğine yönelik çalışanın algısı ve örgüt içindeki davranışlarına olan etkisini odak noktası haline getirmektedir. Bu kurama göre lider ile daha yakın ilişkilere sahip olan çalışanlar diğerlerine göre kaynak kullanımı, terfi etme ve bilgiye ulaşma açısından daha fazla kazanç elde etme imkanına sahip olabilirler. Bu durumda, lider üye etkileşimi arttıkça çalışanın işinden memnuniyetinin artacağı ve çalışanın örgütü daha çok benimseyerek daha fazla sorumluluk alacağı düşünülmektedir (Sökmen, 2020). Lider ile üye arasında kayda değer bir etkileşim var ise, taraflar etkileşimi devam ettirmektedir. Lider ile üye arasında kurulan etkileşimde negatif bir durumla ya da geri bildirimle karşılaşıldığında nitelikli bir ilişkinin kurulma imkânı ortadan kalkmakta ve daha düşük düzeyde bir etkileşim devam etmektedir (Rasouli ve Haghtaali, 2009).

Kuramın temeli, lider ile çalışanları arasındaki ilişkilere dir. Bu ikili ilişkilerin, liderin davranış biçiminde kayda değer değişiklikler yaratacağı düşünülmektedir. Lider üye etkileşiminin temelini lider ve izleyen veya ast ve üst arasındaki bireysel etkileşim oluşturmaktadır. Bir başka ifade ile lider üye etkileşim kuramı tek yönlü ilişkilerin aksine iki yönlü ilişki kapsamında ele alınan ve tarafların her biri için ayrı ayrı değerlendirilen liderlik kuramıdır (Erkutlu, 2014:13). Liderin astlarının farklılıklarının farkına vararak, lider ve üye arasında gelişen ilişkileri değerlendirerek, farklı liderlik tarzları gösterilebileceği öne sürülmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarında lider ya da astlar araştırma kapsamında olurken, lider üye etkileşiminde her ikisi de araştırma konusunu oluşturmakta ve lider ile ast arasındaki ilişki değerlendirilmektedir (Baş, vd. 2010).

Liden ve arkadaşlarına (1997) göre liderler ve çalışanlar daha görev odaklı olabildiği gibi bazıları sosyal etkileşimlere daha fazla önem verebilir, daha direktif, denetleyici veya kaynak tahsis edici olabilirler. Hem liderlerin hem de üyelerin birden fazla rolü olabilmektedir. Bu sebeple lider üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapı olması gereklidir. Ayrıca lider ile üye arasındaki ilişki güçlü olabileceği gibi zayıf da olabilir. Bu şekilde olan ilişkilerde liderler çalışanları daha az desteklemekte ve aralarındaki ilişki daha resmi olmaktadır. Uzun yıllar boyunca, liderlik türleri veya liderin belirli durumlar karşısında sergilediği davranışları üzerinde durulmuş ve tek tip liderliğe dayalı ast ve üst ilişkisinin ön plana çıktığı bir liderlik şekli ön plana çıkmıştır. Bu kuramın temelinde liderlerin zaman ve kaynaklarının kısıtlılığı nedeniyle astlarının tamamına aynı tarzda yaklaşamayacakları varsayımı yer almaktadır. Lider üye etkileşimi yaklaşımına göre, liderin astlarından bazılarıyla daha yakın ilişkiler geliştirerek onlara yetkiler vermesi, güç ve kaynaklarını onlarla paylaşarak zamanı daha etkili kullanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sonucunda liderin her üye ile bu şekilde yakın bir etkileşim süreci mümkün olmadığından diğer grup üyeleri ile liderin etkileşimi daha sınırlı ve biçimsel ilişkilere dayanmaktadır.

## **2. Lider Üye Etkileşiminin Kuramsal Temelleri**

Lider üye etkileşimi kuramının teorisi, lider ile astlar arasında farklı ilişkiler oluşabileceğini ileri sürmektedir. Lider üye etkileşim kuramının teorik temeli, bir değişim süreci içinde dikey ilişkiler ile belirlenen ya da gelişen lider üye arasındaki etkileşime dayanır (Bauer ve Green, 1996). Bir örgütte farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişimi, örgütün kültürel ve sosyal yapısı içindeki karmaşık rol oluşumunu ve sosyal değişim sürecini kapsamaktadır (Özutku, 2007). Lider üye etkileşimi kuramının kaynakları rol model ve sosyal değişim modellinden oluşmaktadır (Aslan ve Özata, 2009).

### **a. Rol Model**

Graen ve arkadaşlarına (1973) göre çalışanlar görevlerini yaparlarken kendileri için verilmiş rol tanımları yönünde hareket etmektedir. Astlar kendi rollerini yerine getirirken liderlerden de beklenen ve yerine getirmeleri gereken roller bulunmaktadır. Bu roller üst yönetimi temsil etme veya liderlik etme gibi kişiler arası rollerle birlikte bilgiye dayalı ve karar temelli roller de olabilir. Lider örgütsel yapı içerisinde hem astlarına yönelik rolleri belirleyen hem de belirlediği rolleri denetleyen kişidir. Bu



doğrultuda rol teorisi; rol alma, rol oluşturma ve rol tekrarı olarak üç bölümden oluşur. Rol alma; örgüte yeni katılan asttan beklenen liderin ona verdiği görev ve sorumlulukları üstlenmesidir. Bu bölümde astın liderden beklentisi bulunmamaktadır. Örnek olarak örgütlerde yeni işe başlayan üye ile liderler birbirlerini tanıma fırsatı bulamamaktadır. Lider ve üye arasında oluşan ilişkinin ilk dönemlerinde kişilerarası yakınlaşma demografik veya kişilik özelliklerinin benzerliği olup olmamasına göre şekillenir. Bu döneme rol alma olarak tanımlanabilir. Rol oluşturma bölümünde örgüte yeni katılan üyeler rollerine alıştığı bu bölümde hem lider üye ile hem de üye lider ile karşılıklı ilişkileri geliştirir ve tarafların birbirinden beklentileri rollerine katkı sağlar (Bolat, 2011:171). Rol geliştirme döneminde çalışan üyenin çaba ve başarıları lider üye etkileşiminin gelişimini ve yapısını belirler. Rol tekrarı bölümünde ise hem lider hem de üyenin birbirlerinden beklentileri rutin bir hale gelir.

### **b. Sosyal Değişim Modeli**

Sosyal değişim modelinde çalışan üye katlandığı sosyal etkileşimin sonucunda ödül gibi bir karşılığı olacağına inanmaktadır. Sosyal değişim modeli, lider ile üye arasında ekonomik etkileşimin meydana getiremediği, bireysel yükümlülük, minnettarlık ve güven duygularının oluşturulmasını sağlar (Aydıntan ve Göksel, 2012). Başka bir ifadeyle sosyal değişim teorisi lider ile üye etkileşimi arasındaki karşılıklı kaynak dağıtımıyla alakalıdır. Bu kaynak dağılımı gönüllülük temeline dayanmakta ve birçok farklı şekilde gerçekleşmektedir. Sosyal değişim modeli, lider üye etkileşiminin sosyal değişime konu olan çalışanlar ve bireyler arasındaki ilişkinin niteliğinin incelendiği kuram olarak değerlendirilebilir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). Bu modele göre çalışanlar, liderin onlara verdiği rolleri yerine getirdiklerinde maaş zammı, onaylanma gibi ödül beklentisine girmektedir.

## **3. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları**

Liden ve Maslyn'in (1998) yapmış olduğu çalışma neticesinde oluşturulan lider üye etkileşim ölçeği dört boyuttan oluştuğu değerlendirilmektedir. Bu boyutlar "Etki Boyutu", "Bağlılık (Vefa) Boyutu", "Katkı Boyutu" ve "Profesyonel Saygı Boyutu" olarak sıralayabiliriz.

### **a. Etki Boyutu**

Etki boyutu, lider ve üye arasındaki iş, mesleki veya profesyonel ilişkideki değerler dışında birbirlerine kişisel yönleriyle karşılıklı kişilerarası yakınlaşmaya

dayalı sempatik etkileşime dayanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Etki boyutunda lider üye etkileşimini sadakat veya katkılardan çok lider üye arasında meydana gelen etkileşim sayısı ve tonu etkilemektedir. Bu durum lider ve üye arasındaki etkileşimi arttırmakta ve bulunduğu iş ortamını daha samimi hale getirmektedir. Bu da iş ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasına büyük katkı sağladığından dolayı özellikle çalışanın iş ortamında veya iş dışında yaşadığı olumsuz durumlar veya krizlere karşı lider ve üye arasında esneklik sağlamaktadır. Bu esnek ortamda lider ve üye yaşanan olumsuz durumları veya krizleri başarılı bir şekilde yönetebilmektedir (Yakın, 2021). Lider üye etkileşimin etki boyutu lider ve üye arasında oluşan etkileşime göre gelişerek şekillenmekte ve değişiklik göstermektedir.

### **b. Bağlılık (Vefa) Boyutu**

Bağlılık boyutu, lider ile üyelerin karakter ve davranışlarını karşılıklı olarak topluluk içinde kabul ettiklerini ve desteklediklerini gösteren boyuttur (Yıldız, vd. 2008). İlk olarak Liden ve Dienesch'in (1986) oluşturduğu bu boyut lider ile çalışanın birbirlerine karşılıklı olarak gösterdikleri sadakate bağlıdır. Sadakat, lider ve üyelerin karşılıklı olarak birbirlerini desteklemesidir. Bağlılık boyutu, lider ile üyelerin birbirlerine sadık olmalarına odaklanır ve lider üye etkileşiminin devamı ve gelişiminde kritik bir rol oynar (Kaşlı, 2009). Lider ile üyelerin arasındaki sadakate dayalı desteğin oluşturduğu olumlu algı kişiler arasında güçlü bir bağlılık oluşmaktadır. Örgüt içerisinde kritik kararlar alan liderler, bu kararların ve kritik işlerin sorumluluğunu bu sorumluluğu taşıyabilecek bağlılığı yüksek çalışanlara vermek isterler. Bunun karşılığında çalışanlar da liderleri ile olan bu bağlılık sonucunda kariyer gelişimi ve mesleki ilerleme gibi beklenti içerisinde olurlar. Bağlılık boyutunun en temel özelliği liderlerin çalışanlara yönelik görev dağılımına yardımcı olmasıdır. Liderler kendilerine bağlılığı yüksek üyelere özellikle inisiyatif almayı gerektiren görevler vermek isterler (Bolat, 2011:168).

### **c. Katkı Boyutu**

Katkı boyutu, lider ile üyenin birlikte belirlediği hedeflerine ulaşabilmek için çalışmaya yönelik gösterdikleri faaliyetleri algılama biçimidir. Burada önemli olan çalışma odaklı bu faaliyetlerin belirlenmesinde, üyelerin yaptığı iş tanımı veya sözleşmesindeki görevleri dışında sorumluluk alması ve kendisine verilen işleri başarılı bir şekilde tamamlamasıdır. Bu çalışmanın karşılığında liderin üyelerinin

yapmış olduğu faaliyetler için çalışanına ilave kaynak ve bazı kazanımlar sağlamasıdır (Sundu, 2021). Liderler üyelere verdikleri görevleri başarıyla ölçütlerine göre değerlendirmekte ve performansı yüksek olanlar ile daha fazla etkileşime girmektedirler. Bu etkileşim sonucunda, lider yüksek performans sergileyen üyeye, örgüt içi kaynakları daha fazla kullanım imkânı sağlamaktadır. Bu nedenle örgüt içi kaynaklardan daha fazla kullanan ast, yüksek performans sergiler ve liderin verdiği görevleri yüksek başarı ile tamamlamaktadır. Bunun sonucunda lider ile üye arasındaki ilişki ve etkileşim daha da artmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998).

Diğer bir ifadeyle katkı boyutu lider ile üye arasındaki etkileşimde, ortak iş odaklı amaç için ortaya koyulan eylemlerin seviyesi, kalitesi ve yönü ile ilgili algıdır (Bolat, 2011:168). Önemli olan üyenin değerlendirilme aşamasında, üyenin iş tanımının dışındaki işlerin yapılmasında veya sorumlulukların alınmasında gösterdiği çabanın seviyesi ile liderin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve imkânların seviyesidir (Yıldız, vd. 2008). Üyelerin yaptığı işte elde ettiği başarılar ile liderini etkileyen çalışanlar, liderleri ile daha etkili bir etkileşim gerçekleştirebilmektedir. Bu durumun sonucu olarak lider örgüte sağlanan faydayı sürekli hale getirmek için elinde bulunan bütçe ve malzeme desteği gibi somut kaynaklar ile bilgi ve tecrübe aktarımı gibi soyut kaynaklarını bu üyelerine aktaracaktır. Bu aktarım sonucunda liderler çalışanlarına pozitif bir katkı sağlamış olacaktır.

#### **d. Profesyonel Saygı Boyutu**

Profesyonel saygı boyutu, lider ve üyenin karşılıklı olarak örgütün, kendi çalışma alanında en iyi seviyeye ulaşmaya yönelik algısını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile lider ve üyenin ikili ilişki içerisindeki her bir kişinin örgütteki işiyle ilgili itibar seviyesinin algılanmasıdır. Bu algı, üye ile ilgili geçmişteki tecrübelerine, örgüt içi veya dışındaki kişilerden üyeye yönelik yapılan yorumlara ve elde edilen ödül, sertifika ve olaylara dayanır (Sundu, 2021). Saygı kavramı, lider ve üye arasında oluşan sevgi ve saygının etkisiyle lider ve üyenin birlikte çalışmaktan hoşlanmaları olarak değerlendirilebilir. Bu durumun olumlu yanı, lider ile üyenin örgüt içerisindeki çalışma ortamının daha arkadaşça olmasına katkı sağlaması olabilir (Yıldız, vd. 2008).

Mesleki anlamda profesyonel saygı, örgüt çalışanlarının diğer üyelerin işteki başarısını algılanma derecesidir (Kaşlı, 2009). Bu algılanma derecesi üyenin elde ettiği tecrübesi, örgüt içi ve dışında kendisine iş konusunda yapılan yorumlar ve iş

yaşamında elde ettiği ödüllere dayalı bilgilerden oluşabilir. Bu bilgilerin kaynağı, üyenin geçmişte beraber çalıştığı kişiler aracılığı ile üyeye dair oluşan algılardır (Yıldız, vd. 2008).

## **C. Kariyer Stresi**

### **1. Kariyer Kavramı**

Kariyer kavramı, Fransızca “carrier” kelimesinden gelmekte ve TDK’da ise bir meslek dalında zaman içerisinde elde edilen kazanımlar, bir işte geçirilen zaman ve tecrübeye bağlı olarak sahip olunan başarı ve uzmanlık olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Patton ve McMahon’a (2006) göre kariyer kavramı; bir kişinin öğrenim hayatıyla başlayıp çalışma hayatı süresince devam eden kişinin çalışma hayatıyla ilgili bütün dönemlerden oluşturmaktadır. Hall’e (2002) göre kariyer, kişinin yaşamı boyunca öğrendiği işe dair tecrübeleri ve faaliyetleri ile ilgili algıladığı tutumlar ve davranışlar dizisidir. Kariyer, insanın davranışları ile şekillenmiş ve hayat boyu süren işler zinciridir. Seçilen bir meslekte ilerleme kaydetmek ve buna bağlı olarak maddi kazancı artırmak, daha fazla sorumluluk almak, daha fazla statü ve saygınlık edinmektir (Sabuncuoğlu, 2018:168). Kariyer, kişinin yıllar boyunca üstlendiği mesleki görevlerdir (Dessler, 2019:77).

Çalışma hayatı da kişisel yaşam dönemleri gibi belirli aşama ve dönemlerden oluşmaktadır. Bu aşama ve dönemlerde çalışanın ihtiyaç, istek ve beklentisi farklılaşmakta ve bu farklılık sonucu çalışanın kariyerini şekillenmektedir. Kişilere ait kariyerlerin şekillenmesi sonucunda kariyer aşamaları oluşmaktadır (Yener, 2011). Kariyer aşamalarının kökeni incelendiğinde mesleki ve sosyal psikolojiye dayandığı görülmektedir (Mehta, vd. 2000). Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışanların birbirinden farklı kariyer aşamalarında ilerleme sağladığı görülmektedir. Çalışanların kariyer ilerlemesinde kariyer gelişimi, kişisel zorluklar, kariyer kaygısı ve psikolojik ihtiyaçlar gibi engellerle karşılaştığı bilinmektedir. Bu engellerin sınıflandırılması ile çalışanın kariyerini şekillendiren dört kariyer aşaması oluşmaktadır. Bu kariyer aşamaları kariyerin kurulması, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik olarak sıralanmaktadır (Yener, 2011).

Kariyer aşamaları, bireylerin hem kişisel hem de çevresel yaşam dönemlerini etkileyen dönemlerden oluşmaktadır. Bu yaşam dönemleri insan hayatının farklı dönemlerinde farklı kariyer ve statü beklentisi oluşturabilir. Levinson’un (1986)

bireylerin yaşam dönemleriyle kariyeri arasındaki ilişkiye dair yaptığı araştırmaya göre kariyer, kişilerin yaşamı boyunca büyüme, keşif, kurma, koruma, azalma ve çözülme evresi olarak altı farklı evreyi kapsamaktadır. Bu evreler; Büyüme dönemi, 0-14 yaş grubunu kapsar ve bireysel gelişime katkı sağlamak amacıyla okul, aile ve arkadaş çevresinden yeni bilgiler edinilir ve tecrübe kazanılır. Keşif dönemi, 15-24 yaş aralığını kapsar ve kişi kendini değerlendirerek hangi işlere karşı yatkınlığı olduğunu farkındalığını kazanır. Bu süreçte ailevi sorumluluklarıyla karşılaşan birey kendisini ve çevresini keşfetmektedir. Kurma dönemi, 25-44 yaş aralığını kapsar ve kişi mesleki hayatına adım atmış ve aktif olarak çalışma hayatında yer almaya başlamıştır. Bu dönemde mesleki gelişim ile bireysel gelişim ve ailevi sorumluluklar ön plana çıkmaktadır. Koruma dönemi, 45-64 yaş aralığını kapsar ve kişiler elde ettiği mesleki deneyim ve tecrübelerini koruma çabası içerisine girmektedir. Azalma ve çözülme dönemi, 65 yaş ve üzerini kapsar ve kişiler hayatlarının olgunluk evresini yaşamaktadır. Bu evrenin ilerleyen aşamalarında görev, yetki ve sorumluluklarda azalma yaşanabilir. Ayrıca uzun yıllar çalışma hayatında bulunan bireyin sağlık sorunları ortaya çıkabildiğinden kişiler bu evrede sağlık sorunlarıyla ilgilenmek ve emeklilik hayatına uyum sağlarlar (Özçelik, vd. 2018:272).

## **2. Stres Kavramı ve Belirtileri**

Stres, TDK tarafından ruhsal gerilim olarak tanımlanmakla birlikte de tehdit duygusu veya acıya neden olan olaylara karşı vücudun kendi dengesini kurabilmek için verdiği normal fiziksel bir cevaptır. Stres, kişiler üzerinde fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler şeklinde görülmektedir.

- Fiziksel belirtiler; kişilerde yaşa göre farklı süreçte gerçekleşmekle birlikte ilk dönemde otonom sinir sisteminde alarm şeklinde tepki vermektedir. İkinci dönemde yaşanan strese direnç göstermektedir. Bu dönemde kişiler ortama uyum sağlamış gibi görünürken bedensel olarak yorulmakta ve direnç kaybetmektedir. Son dönemde ise beden yaşanan strese dayanamayarak tükenmekte ve hastalıklar ortaya çıkmaktadır (İştar, 2012).
- Davranışsal Belirtiler; Stres kişilerde huy değişimi, yapılan işte devamsızlık, uykusuzluk veya uyuma isteği, iştahsızlık veya aşırı yeme, konuşma güçlükleri gibi dışardan gözlemlenebilen belirtiler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kişilerde yaşanan bu durumlar kişinin hayat kalitesini ve başarı durumunu olumsuz etkilemektedir (Sökmen, 2005).

- Psikolojik belirtiler; Kişilerde stres sonucu depresyon, kaygı, unutkanlık, duygusal çöküntü, yavaş düşünme, konsantrasyonun azalması, hayali düşüncelerin artması gibi psikolojik belirtiler görülmektedir (Durna, 2006).

### 3. Kariyer Stresi

Kariyer stresi, çalışanlar ile çalışanların sahip olduğu iş ve kariyer gibi kaynaklara baskı yapan veya sahip olunan kaynakların dışında talepte bulunulan ve çalışanların iyi oluşuna tehdit olarak algılanan baskıcı çevre olarak tanımlanabilir. Kariyer stresi dört boyutta incelenebilir (Choi vd., 2011)

- Kariyer stresi boyutu, çalışanlar ile örgüt yöneticileri arasında oluşan güven eksikliği sonucunda ve örgütün gelecekte kariyer konusunda ne yapılacağı bilinmezliğinin sonucunda oluşan stres durumudur.
- Bilgi eksikliği boyutu, bireylerin ihtiyaç duyduğu kaynağı veya bu konuda destek alacağı kişileri bulmada yaşanan güçlükler sonucunda ortaya çıkan stres durumudur.
- İş bulma baskısı boyutu, bireylerin iş gücü piyasasında istihdam edilebilmek için yaşanan baskı durumudur.
- Dışsal çatışma boyutu, bireylerin çevresinde bulunan aile, okul arkadaşları ve yakın çevresinden kaynaklanan çatışma durumudur.

Çalışma hayatı ve iş ortamı çıkar çatışmaların yoğun olduğu ortamlar olduğundan strese neden olan faktörlerdendir. Üst veya amirlerin farklı istek ve arzularının karşılanmaması ya da görev alanı dışındaki isteklerin yerine getirilme mecburiyeti örgütleri stres ortamı haline gelmiştir. Çalışanların iş veya kariyerle ilgili kendi plan ve programlarını istedikleri gibi gerçekleştirememeleri veya farklı sebeplerle değiştirmek zorunda kalmaları onları aşırı stres altında bırakmaktadır (Turpçu ve Akyurt, 2018).

Kariyer stresini yaratan etkenlerin ilk sırasında kişinin özgüven eksikliği ve gelecek kaygısının oluşturduğu kariyer belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca çevrenin kişi üzerinde oluşturduğu işe başlama baskısı bir diğer kariyer stresini yaratan etkendir (Demirtaş, 2019). Kariyer, çalışanlar tarafından aldığı maaş, terfi veya statü olarak da değerlendirilir. Kariyer başarısı ise çalışanlar tarafından daha yüksek maaş alma, daha üst bir pozisyona terfi etme veya daha fazla saygı görme şeklinde algılanabilir. Bu algı çalışan üzerinde kariyer stresinin kaynağı olarak ortaya

çıkılmaktadır. Burada çalışanları strese ve belirsizliğe sürükleyen temel unsur, kariyer başarısı olarak algıladığı daha fazla maaş, daha üst bir statü veya terfii elde edememe düşüncesidir. (Namhee ve Gary, 2008). Bireyin iş hayatında yaşayacağı kariyer belirsizliğinde en temel unsurlarından biri kariyer stresidir. Bireyin yaşamında kişilik özellikleri kadar çevresel koşulların da önemi büyüktür. Çevresel koşullar içerisinde yer alan aile ortamı, eğitim, beklentileri, yetenekleri, çalışma koşullarının değişen şartları ve buna benzer daha pek çok şey strese neden olarak sayılabilir. Kariyer seçiminde bireyleri yönlendiren etmenlerin varlığı ve bu etmenlerin ne kadarının bireyler tarafından sağlanabileceğinin önceden tahmin edilebilmesi kariyer stresini düşüren en önemli faktörlerdendir (Emirel ve Öznur, 2022).

#### **4. Kariyer Stresi Boyutları**

##### **a. Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği Boyutu**

Kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği bireylerin gelecekte kariyer konusunda ne yapacağını bilmemesinden kaynaklı güven eksikliği ve kaygının sebep olduğu stres düzeyidir. Bireyin okul sonrası vereceği meslek karar süreci, bireyin kendini yeterince tanımaması ve yapacağı meslek hakkında yeterince bilgiye sahip olmaması bireylerde kariyer konusunda belirsizlik ortamı oluşturur (Akkoc, 2012). Bireyin yapmak istediği meslek hakkında yeterince bilgiye sahip olmaması kişisel gelişimini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle öncelikle bireylerin yapmak istediği meslek hakkında bilgi edinmesi veya öğrenme yollarını araştırması kariyer stresini azaltacaktır. Bilgi eksikliği ayrıca bireyde tutarsız düşünceler ve önyargılara sebep olabilir (Gönen ve Akgün, 2005). Bireyin yapmak istediği meslekle ilgili yetersiz eksik bilgi bireyde kaygı düzeyini artırmaktadır. Buda bireyde baskı oluşturmakta ve kariyer stresini artırmaktadır (Yıldırım, 2019).

##### **b. İş Bulma Baskısı Boyutu**

İş bulma baskısı, bireylerin iş bulması ve iş ortamına hazırlanmaları ile ilgili endişeleri ve karşılaştıkları baskılardır. Bireylerin yaşadığı çevrenin kişinin üzerinde oluşturduğu bir an önce iş bulma konusundaki beklentisine iş bulma baskısı denir. (Yam, 2020). Özellikle üniversitelilerin mezun olduktan sonra toplumsal hayata geçişte en önemli unsur iş bulma konusudur. İş bulma konusunda belirsizlik yaşamları, bu konuda zorlanmaları ve kendilerini baskı altında hissetmeleri kariyer stresine sebep olmaktadır (Taşgın vd., 2017). Bu dönemde, bireyler üzerinde oluşan stres gelecek

kariyeri konusunda yaşanan belirsizliği artırmaktadır. Ayrıca aile üyelerinin baskısı, üniversite hocaların iş konusunda karamsar yaklaşımları ve iş yeri sahiplerinin beklentileri kariyer stresini artıran diğer etkenlerdir. Bu durum bireylerde iş bulma baskısının artmasına sebep olmaktadır (Şahin vd., 2019).

### **c. Dışsal Çatışma Boyutu**

Dışsal çatışma, bireylerin gelecek kariyerleriyle ilgili kararlar verirken çevresinde bulunan kişiler veya gruplar ile yaşanan fikir ayrılığı yaşamaları durumudur. Ayrıca kariyer veya iş tercihinde yaşanabilecek beklenti çatışması veya görüş farklılığının oluşturduğu gerginliktir (Öztaş ve Akın, 2009). Bireyler yapmış olduğu plan ve programları dışsal baskılarla uygulayamadığında veya değişiklik yapmak zorunda kaldığında dışsal çatışma meydana gelmektedir. Bu durumun sonucu bireyde adalet algısı sarsılmakta ve kariyer stresi artmaktadır (Üzüm vd., 2018).

## **5. Kariyer Stresini Azaltan Yöntemler**

### **a. Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi kavramı, insan kaynaklarını kapsayan istihdam, değerleme, danışmanlık ve eğitim faaliyetlerinin vasıtasıyla bireysel çabaları örgütsel amaçlarla birleştirmeyi amaçlayan süreçlerin toplamı olarak açıklanabilir (Erdoğmuş, 2003). Kariyer yönetimi kişilerin kariyer planlarındaki amaçlarına ulaşabilmesi için örgütlerin çizdiği yol haritası olarak da tanımlanabilir. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde yönetilmesi ancak çalışanlara başarılı bir kariyer yönetimi sağlamakla mümkündür. Bu nedenle etkin bir biçimde yürütülen kariyer yönetimi, hem örgütsel performans ve motivasyonun sağlanmasında hem de çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında etkili bir rol oynamaktadır (Tunçer, 2012).

Dessler'e (2019) göre kariyer yönetimi, çalışanların kariyer yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamalarını, geliştirmelerini ve bunları hem örgüt içinde hem de örgütten ayrıldıktan sonra en etkin şekilde kullanmalarını sağlayan bir süreçtir. Modern yönetim anlayışına göre çalışanların sadece kendisine verilen görev ve sorumlulukları yapması yeterli olmamakla beraber bilginin doğrudan kullanılabilmesi, öğrenme ve bilgi elde etmenin ihtiyaç olarak görüldüğü beyin gücüne de ihtiyaç duymaktadır (İrmiş ve Bayrak, 2004). Örgüt yöneticileri ve çalışanları tarafından ortaya konulan her davranış ile çalışan tarafından örgütsel görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi, örgütsel düzeyde yorumlanmakta ve sonraki atılacak olan adım bu



şekilde belirlenmektedir (Ceyhan, 2021). Bu nedenle örgütsel düzeyde elde edilen bilginin işlenmesi ve sonraki aşamada uygulamaya geçilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle iş hayatında gerçekleşen hızlı değişimi yakalamak ve ayak uydurabilmek için örgütlerin insan kaynaklarını iyi şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Tunçer, 2012). İnsan kaynaklarının en etkin yönetim yöntemlerinden birisi de kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi, kariyer planlarının hazırlanması, uygulanması ve denetleme sürecinden oluşan çok fonksiyonlu bir sistemden oluşur (Greenhaus, vd., 2010:85).

Kariyer yönetimi genel olarak örgütlerin üst yönetimleri tarafından yapılır. Ayrıca çalışanların uzun süreçte hangi pozisyonlarda çalışacağına dair karar verme ve bu kararın takip sürecini içerir. Kariyer yönetimi ile kariyer planlama birbirinden farklı kavramlardır. Kariyer planlama çalışanlardan birinin kariyeri ile ilgiliyken, kariyer yönetimi örgütün tamamının kariyeriyle ilgilidir. Bu doğrultuda kariyer yönetimi, örgütte çalışan personellerin tamamının kariyerini planlanmak, örgüt hedefleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirmek ve onların kariyerlerini geliştirmek üzere geliştirilmiş, sürekli ve sirküler bir süreçten oluşur (Saruhan ve Yıldız, 2014:27).

## **b. Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması kavramı, örgütte belirli pozisyonda çalışan personelin yaptığı işte gelişim göstermesine yönelik daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için bilinçli olarak plan ve program yapma süreci olarak tanımlanabilir (Greenhaus, vd., 2010:88). Kariyer planlaması genel olarak çalışanın iş yaşamındaki birikim, donanım ve çevresini iş yaşamında ulaşmak istediği pozisyona göre kendini geliştirme sürecidir. Ayrıca kariyer planlaması en basit anlamıyla kişinin şu an çalıştığı iş ve gelecekte çalışmayı düşündüğü iş ile ilgili planlar yapmasıdır. Kariyer planlamasının ana amaçlarından biri bireylerin sahip oldukları bilgi birikimi ile geleceklerini şekillendirebilme yeteneklerinin gelişmesinin sağlanması durumudur (Sabuncuoğlu, 2018:168).

Kariyer planlamasında önemli olan nokta örgütsel beklentiler ile çalışanların gelecekte olmak istediklerinin uyuşmasıdır. Bu nedenle kariyer planlamasının örgütsel ve kişisel seviyede yapılarak, yönetici ve çalışan ilişkilerinin dikkate alınması önemlidir. Kariyer planlamanın dört temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışan, yönetici ve insan kaynaklarının aktif kullanılması, ikincisi kişilerarası

ilişkilerde yükselme, üçüncüsü çalışanların meslekte ilerleme hedefi canlı tutularak motivasyonun yüksek tutulması, sonuncu olarak örgütsel performansın yükseltilmesi ve çalışanların iş ile örgüte bağlılığının sağlanmasıdır. Bu dört amaç örgütsel ve bireysel kariyer planlama şeklinde incelenebilir. Bireysel kariyer planlama, kişinin kendi potansiyelinin farkında olmasıyla kariyer hedefini belirlemesi ve bu hedefi doğrultusunda planlama yapmasıdır. Örgütsel kariyer planlaması ise, bireyin örgütün belirlediği planlara ortak kariyer planı belirleyip, bu plan çerçevesinde yatay veya dikey olarak kariyer planlaması yapmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Başarılı bir kariyer planlaması için birey ve örgütlerin yapması gerekenler; bireysel olarak bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, dış çevre ve piyasa koşullarının belirlenmesi, kişinin belirlenen kişisel kariyer yönetme sorumluluğunu üstlenmesi, kişilerarası ilişki becerisinin geliştirilmesi, örgütsel işleyiş ve düzenle ilgili bireysel tecrübe ve alıştırmalar yapılması, öğrenmeye yaşam boyu açık olma ve güncel kalma, rekabetçi davranışlarının arttırılması, kişinin risk almaya yönelik istekli olması ve yakalanan fırsatların değerlendirilmesidir (Robbins, vd. 2020:48).

### **c. Kariyer Geliştirme**

Kariyer geliştirme, örgüt tarafından, çalışan bireylerin iş yaşamı boyunca ihtiyaç duyacağı olanakların sağlanması olarak tanımlanabilir (Mondy ve Martocchio, 2016:56). Kariyer geliştirme, kişisel bir kariyer süreci olan kariyer planlama ile örgütsel kariyer süreci olan kariyer yönetiminin ortak aşaması olarak tanımlanabilmektedir (Aktaş, 2015:27). Kariyer geliştirme; kişinin kariyerini keşfetme, oluşturma, başarma ve kendini gerçekleştirmesine katkı sağlayacak olan, yaşam boyu sürecek eğitim, seminer gibi faaliyetler olarak tanımlanabilir (Dessler, 2019:78). Daha özet ifade ile kariyer geliştirme; örgütsel ve bireysel olarak kariyer planlaması yapılmasına müteakip çalışan bireylere yönelik bu doğrultuda eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması ve uygulamaya sokulmasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2014:27).

## **6. Kariyer Tatmini ve Etkileyen Faktörler**

Kariyer tatmini anlam olarak kişilerin mevcut kariyer başarılarına ilişkin algılarını ve gelecekteki kariyer yükselmelerine yönelik gelişim umutlarını ifade eder (Nauta vd., 2009). Başarıyı hedefleyen bir örgütte müşteri tatmini kadar çalışanların kariyer tatmini de önemlidir. Bu nedenle kariyerinden tatmin olan çalışanların

örgütlerine daha iyi seviyede hizmet edeceği, örgütün performansına olumlu yönde katkı sağlayacağı ve iş ilişkilerindeki olumlu gelişimi ile verimi arttıracığı bilinmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013). Kariyer tatmini sübjektif bir konu olmasına karşın objektif olarak değerlendirilmesi zor bir konudur.

Kariyer tatmini, çalışanın iş yaşamı ile ilgili tecrübeleri sonucunda elde ettiği psikolojik tatmin ve olumlu mesleki sonuçlar olarak tanımlanabilir (Seibert ve Kraimer, 2001). Bundan dolayı üretim sürecinde önemli olan çalışanın farklılığı iki şekilde ön plana çıkmaktadır. Bu farklılıklardan ilki örgütün işleyişi içinde fiziksel, bilgi ve finansal kaynaklar gibi üretim sürecinde çalışanların birinci düzeyde rol oynamasıdır. Hizmet veya mal üretimi yapan örgütlerin üretim faktörlerinden maksimum düzeyde faydalanmak isterler. Bir diğer farklılık ise yapısal olarak fizyolojik, psikolojik ve sosyal yapıyla diğer üretim faktörlerinden farklılaşan insanın her zaman aynı verimi gösterememesidir. Bu nedenle, örgütlerin tercih ettiği niteliklere sahip çalışanların örgüt bünyesine alınması tek başına yeterli olmamaktadır. Gerekli niteliğe sahip çalışanların örgüte bünyesine alındıktan sonra asıl olan çalışanların performans durumunun etkin ve verimli kullanılması önem arz etmektedir (Özçelik, vd. 2018:268)

Örgütlerin var olma amaçlarının başında kar elde etmek gelmektedir. Örgütlerin kar elde edebilmesi için kaliteli ürün veya hizmet üretebilmesi ve müşteri memnuniyetinin olması gerekmektedir. Kaliteli ürün elde edilmesi ve müşteri tatmininin sağlanabilmesi için öncelikle çalışanların iş tatmininin sağlanmasıdır. İş ve kariyer konusunda tatmin olmuş çalışanlar işine bağlılık göstererek daha kaliteli ürünler üretmek için ekstra çaba harcayacaktır (Demirdelen ve Ulama, 2013). Greenhaus ve arkadaşlarının (1990) yapmış olduğu araştırmada, kariyer tatminini etkileyen faktörler; mesleki başarılar, mesleki hedefler, ücretle ilgili hedefler, yeni beceriler ve mesleki gelişme olarak beş kategoride değerlendirilmiştir. Günümüz koşullarında kariyer tatminini etkileyen diğer faktörler ise;

#### **a. Yaş ve Cinsiyet Faktörü**

Kariyer tatmininde yaş faktörü kavramı, kişilerin kariyerinde farklı yaşlarda farklı tatmin düzeyinin olacağı yönünde varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayımına göre bireyin her yaştaki tatmin düzeyi aynı olmadığı gibi yaşa ve zamana göre tatmin

düzeyinde de farklılıklar olmaktadır. Çalışanların iş hayatına başladığı yaştaki kariyer tatmini ile iş hayatının sonundaki kariyer tatmini farklıdır (Demirdelen, 2013).

Kariyer tatmininde kadınların çalışma hayatına katılmaları ile birlikte cinsiyet konusunda bazı değişkenlikler gözlenmiştir. Kadın ve erkek eşitliği çerçevesinde kadınların her sektörde yer almaları ve buldukları yerde yükselerek kariyer yapmaları ve bu konuyu kendilerine amaç edindikleri görülmektedir. Ancak bazı sektörlerde kadının kariyer gelişimi ve amaçlarının önünde engeller bulunmaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010). Bu nedenle cinsiyet konusundaki engellerin kaldırılmasının özellikle kadın çalışanların kariyer tatmini üzerinde olumlu sonuçlara neden olduğu bilinmektedir.

#### **b. Eğitim ve Unvan Faktörü**

Becker'in (2009) temel insan sermayesi modeline göre insan sermayesini oluşturan temel unsurlar kişilerin eğitimi ve deneyimidir. Başka bir ifadeyle bireyin sahip olduğu mesleki tecrübelerinin toplamı ve kişinin eğitim düzeyinin karşılığıdır. Kariyer konusunda nasıl bir beklenti içinde olduğunu bilen ve kişisel kariyer planlaması için gerekli donanımı olan çalışanlar, kişisel ve mesleki alanda bilgilerini geliştirmektedir. Ayrıca çalışanların bu süreçte elde ettikleri bu bilgileri artırma çabası içinde olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanın kısa sürede kariyer tatmini sağlaması ve ulaşmak istediği noktaya varmasıyla sonuçlanmaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013).

Çalışanların örgüt içerisindeki konumu ve yaptığı işin özellikleri ile kariyer tatmini sağlama arasında önemli bir ilişki vardır. Çalışanların yapmış oldukları işe göre örgüt içerisinde farklı unvanları bulunmaktadır. Yöneticiler arasında alt ve üst kademe yöneticilerin görev alanları biçimsel ve sorumluluk olarak farklı olduğu gibi unvanlarda farklıdır. Farklı unvanlara ve görevlere sahip çalışanların farklı kariyer tatmini yaşadığından, çalışanların sahip oldukları unvanların kariyer tatmini üzerinde bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda üst ve orta yönetim kademesinde bulunanların buldukları koşullar nedeniyle kariyer konusunda tatminlerinin yüksek olacağı alt kademe olan çalışanların kariyer veya unvan beklentisinden daha çok ekonomik ve sosyal beklentilerin ön plana çıkmasından kaynaklı olarak kariyer konusunda tatmin düzeyinin az olacağı yönündedir (Demirdelen ve Ulema, 2013).

#### **D. Stratejik Liderlik Algısı, Lider Üye Etkileşimini ve Kariyer Stresi ile İlgili Yapılan Çalışmalar ve Bu Çalışmanın Özgün Yanları**

Literatür taraması sonucunda stratejik liderlik algısı, lider üye etkileşimi ve kariyer stresi konularının tamamının içeren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Lider üye etkileşimi ve kariyer stresi konusunu barındıran çalışmalar arasında; lider üye etkileşimi ve iş tatmini (Sökmen, 2020), lider üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerine etkisi (Volmer vd., 2012), lider üye etkileşimi ve tükenmişlik (Bolat, 2011) ve lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık (Aydıntan ve Göksel, 2012) çalışmaları örnek gösterilebilir. Stratejik liderlik konusunda yapılan çalışmalar; stratejik liderlik (Akyüz, 2018), örgütlerde stratejik liderlik (Uğuroğlu ve Çelik, 2009; Kara, (2018) ve stratejik liderlik algısı (Türk ve Akbaba, (2017) çalışmaları örnek gösterilebilir. Kariyer stresi konusunda yapılan çalışmalar; kariyer kararsızlığı (Demir, 2020), iş tatmini (Zhou vd., 2021; Özutku, 2007), kariyer başarısı ve memnuniyeti (Punnett ve Dufy, 2007; Spurk vd., 2021) ve çalışma yaşam kalitesi (Purwanto vd., 2021) çalışmaları örnek gösterilebilir. Lider üye etkileşimi konusunda yapılan çalışmalar; lider üye etkileşimi ve tükenmişlik (Huang vd., 2010), lider üye etkileşimi modeli (Baş vd., 2017), lider üye etkileşiminin çalışanlar üzerindeki tutumu (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014) çalışmaları örnek gösterilebilir.

Yapılan bu çalışmanın diğer çalışmalara göre özgün yanları; ele alınan konular diğer çalışmalarda olduğu gibi ayrı ayrı ele alınmayarak stratejik liderlik algısı, lider üye etkileşimi ve kariyer stresi konuları bir bütün olarak ele alınarak incelenmiştir. Ayrıca yapılan diğer çalışmalar genel olarak literatür araştırması veya sağlık, milli eğitim gibi belli bir sektörleri araştırmasına karşın bu çalışmada tüm sektörler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu çalışmayı güçlü kılan diğer bir özellik çalışmaya katılan erkek ve kadın katılımcıların eşite yakın dağılımı, yaş aralığının 21 ila 64 yaş aralığında olması, katılımcıların mezuniyet durumunun genel olarak lisans ve lisansüstü seviyede olması çalışmaya katılanların belli bir alanda toplanmadığının bir göstergesidir.

### **III. YÖNTEM**

#### **A. Evren ve Örneklem**

Çalışmanın evreni, İstanbul'da özel sektörde görev alan beyaz yaka çalışanlardan oluşmaktadır. İlgili evrenden kolayda örnekleme yoluyla ve gönüllülük esasına dayanarak 24.11.2022 ve 01.05.2023 tarihleri arasında 305 katılımcıya ulaşılmıştır.

#### **B. Veri Toplama İşlemi**

Bu araştırmada veriler basılı ve çevrimiçi olarak anketler aracılığıyla kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Bu araştırmaya İstanbul sınırları içerisinde bulunan örgütlerde çalışan beyaz yaka çalışanlar katılmıştır. Katılımcılar sırasıyla; “Gönüllü Katılım Formu”, “Sosyodemografik Bilgi Formu”, “Stratejik Liderlik Ölçeği”, “Lider Üye Etkileşimi Ölçeği” ve “Kariyer Stresi Ölçeği” ni doldurarak araştırmaya katılmışlardır.

#### **C. Veri Toplama Araçları**

##### **1. Sosyodemografik Bilgi Formu:**

Sosyodemografik bilgi formu, katılımcıların sosyodemografik yapıları hakkında bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Soru formunda katılımcılara cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, çalıştıkları kurumdaki pozisyon ve kıdemleri, yöneticisiyle birlikte kaç yıl çalıştıkları ve gelir gider durumlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir.

##### **2. Stratejik Liderlik Ölçeği:**

Doğan (2021) tarafından geliştirilen “Stratejik Liderlik Ölçeği” 24 maddeden oluşmakta ve “Stratejik Düşünme Yeterliliği”, “Stratejik Davranış Yeterliliği”, “Stratejik Etkileme Yeterliliği” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Toplam 24 maddeden oluşan ölçeğe ilişkin maddelerin boyutlar bağlamında dağılımı; yedi madde “Stratejik Düşünme Yeterliliği”, on madde “Stratejik Davranış Yeterliliği”, yedi madde “Stratejik Etkileme Yeterliliği” olacak şekilde dağılmıştır. Doğan (2021) tarafından hazırlanan stratejik liderlik ölçeğinin geneli için yeterince düzeyinde

olduğu, alt boyut olarak Stratejik Düşünme Yeterliliği, Stratejik Davranış Yeterliliği ve Stratejik Etkileme Yeterliliği alt boyutlarında yeterince düzeyinde olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada kullanılan stratejik liderlik ölçeğine ait verilerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

### **3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği:**

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider Üye Etkileşimi Ölçeğin Türkçe'deki geçerlik ve güvenilirliği, Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türk örneklem için geçerli olan faktör yapısı, açımlayıcı faktör analizi yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Lider üye etkileşimi ölçeği on iki maddeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Lider üye etkileşimi ölçeğinin alt boyutları; "Etki Boyutu", "Vefa Boyutu", "Katkı Boyutu" ve "Profesyonel Saygı Boyutu"dur. LÜE ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı yardımıyla incelenmiş ve yüksek güvenilirlik değerleri bulunmuştur. Ayrıca elde edilen sonuçlar Liden ve Maslyn (1998)'ın bulgularının Türk örneklem için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır

### **4. Kariyer Stresi Ölçeği (KSÖ):**

Kariyer Stresi Ölçeği (KSÖ) Choi ve arkadaşları (2011) tarafından üniversite öğrencilerinin kariyerle ilgili stres kaynaklarını ölçmek amacıyla bu ölçek geliştirilmiştir. Ölçek, toplam 20 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. KSÖ'nin alt boyutlarının birincisi kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği, ikincisi iş bulma baskısı ve üçüncüsü dışsal çatışmalardır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 20 en yüksek puan ise 100'dür. Alınan yüksek puan, yüksek düzeyde kariyer stresinin olduğunu göstermektedir. Kariyer stresi ölçeği maddelerinin yeterli düzeyde iç-tutarlık ve test-tekrar test güvenilirliğine sahip olduğunun kanıtı olarak kabul edilebilir. Berk (2017)'in Türkçeye uyarladığı KSÖ'nin "Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği", "Dışsal Çatışma" ve "İş Bulma Baskısı" olmak üzere üç faktörden oluştuğunu ve geçerliğine ilişkin yeterli kanıtlara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeğin "Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği" boyutu toplam on maddeden, "Dışsal Çatışma" boyutu toplam dört maddeden ve "İş Bulma Baskısı" boyutu da toplam altı maddeden olmak üzere toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında, KSÖ'nin Türkçe versiyonu kariyerle ilgili stres kaynaklarını ve zorlanmalarını ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabilir.

## IV. BULGULAR

### A. Katılımcıların Sosyodemografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada 305 katılımcının sosyodemografik bilgi formuna vermiş oldukları yanıtlara göre yapılan analizler sonucunda katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin frekans tablosu Çizelge 1’de verilmiştir:

Çizelge 1 Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu

Değişken	f	Yüzde %
Cinsiyet		
Kadın	144	47.2
Erkek	161	52.8
Eğitim Durumu		
Lise	8	2.6
Önlisans	13	4.3
Lisans	190	62.3
Yüksek Lisans	89	29.2
Doktora ve Üstü	5	1.6
Çalıştığı Kurumdaki Pozisyon		
Çalışan	133	43.6
İlk Kademe Yönetici	51	16.7
Orta Kademe Yönetici	93	30.5
Üst Kademe Yönetici	28	9.2
Gelir Gider Dengesi		
Gelirim Giderime Eşit	96	31.5
Gelirim Giderimden Düşük	111	36.4
Gelirim Giderimden Yüksek	98	32.1

Çizelge 1’de yer alan sosyodemografik özellikleri incelendiğinde toplam 305 katılımcının 144’ü (% 47.2) kadın, 161’i (% 52.8) erkektir. Katılımcıların en son bitirdiği eğitim durumu incelendiğinde 8’i (% 2.6) lise mezunu, 13’ü (% 4.3) önlisans



mezunu, 190'ı (% 62.3) lisans mezunu, 89'u (% 29.2) yüksek lisans mezunu ve 5'i (% 1.6) doktora veya üstü mezundur. Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki pozisyonlar olarak 133'ü (%43.6) çalışan, 51'i (% 16.7) ilk kademe yönetici, 93'ü (% 30.5) orta kademe yönetici ve 28'i (% 9.2) üst kademe yöneticidir. Katılımcıların gelir gider dengesi incelendiğinde 96'ünün (% 31.5) gelirim giderine eşit olduğu, 111'inin (% 36.4) gelirin giderinden düşük olduğu ve 98'inin (% 32.1) gelirin giderinden yüksek olduğu bulunmuştur.

## B. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Normal Dağılımına İlişkin Bulgular

### 1- Stratejik Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik ve Normal Dağılımına İlişkin Bulgular

Stratejik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının güvenirliliğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve stratejik liderlik ölçeğinin güvenirliliği ( $\alpha = .970$ ) olarak bulunmuştur. Ayrıca stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları olarak "Stratejik Düşünme Yeterlilik Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = .899$ ), "Stratejik Davranış Yeterlilik Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = .936$ ), "Stratejik Etkilenme Yeterlilik Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = .935$ ), olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda stratejik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha güvenirlilik değeri olan ( $\alpha > .70$ ) değerini karşılayarak bu değer üstünde olması nedeniyle kullanılan ölçeğin güvenilir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

Çizelge 2'ye göre stratejik liderlik ölçeği ve alt boyutları çarpıklık ve basıklık oranları -1.5 ile +1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013) arasında olduğundan stratejik liderlik ölçeğinin normal dağılım şartını sağladığı söylenebilir.

Çizelge 2 Stratejik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normal Dağılım Çizelgesi

	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Stratejik Liderlik Ölçeği Toplam	52.43	13.55	-.292	-.864
Stratejik Düşünme Yetr. Boyutu	15.52	3.96	-.382	-.769
Stratejik Davranış Yetr. Boyutu	21.93	5.75	-.282	-.868
Stratejik Etkileme Yetr. Boyutu	14.98	4.51	-.243	-1.102

Yapılan faktör analizi neticesinde 3 faktörlü stratejik liderlik ölçeğine ait 24 maddenin faktör yüklerinin .58 ile .75 arasında değiştiği belirlenmiştir. Stratejik liderlik ölçeğinin her bir maddesini faktör yük değerinin .40'ın üzerinde olduğu

görülmüştür. Ölçeğe ilişkin faktör yük değerlerinin araştırma sürecinde belirtilen koşulu sağladığı belirlenmiştir. Toplam varyanslara ilişkin elde edilen bulgular neticesinde stratejik liderlik ölçeğinin 3 boyutunun olduğu ve stratejik liderlik ölçeği verilerinin toplam varyansın %67,55'nin açıklamakta olduğu görülmüştür.

Çizelge 3 Stratejik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analiz Çizelgesi

	Madde	Faktör	KMO	<i>p</i>	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans
Stratejik Liderlik Ölçeği	24	3	.96	.00	.58 ile .75	67.55

## 2- Kariyer Stresi Ölçeğinin Güvenirlik ve Normal Dağılımına İlişkin Bulgular

Kariyer stresi ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenirlilik analizi yapılmış ve kariyer stresi ölçeğinin güvenirliliği ( $\alpha = .961$ ) olarak bulunmuştur. Ayrıca kariyer stresi ölçeğinin alt boyutları olarak "Dışsal Çatışma Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = .830$ ), "Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = .956$ ), "İş Bulma Baskısı Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = 0.885$ ), olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda kariyer stresi ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha güvenirlilik değeri olan ( $\alpha > .70$ ) değerini karşılayarak bu değer üstünde olması nedeniyle kullanılan ölçeğin güvenilir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

Çizelge 4'e göre kariyer stresi ölçeği, kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği boyutu ve iş bulma baskısı boyutu çarpıklık ve basıklık oranları -1.5 ile +1.5 arasında olduğundan kariyer stresi liderlik ölçeğinin normal dağılım şartını sağladığı söylenebilir.

Çizelge 4 Kariyer Stresi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normal Dağılım Çizelgesi

	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Kariyer Stresi Ölçeği Toplam	34.71	16.95	1.410	1.324
Dışsal Çatışma Boyutu	6.63	3.51	1.407	1.323
Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği Boyutu	16.75	9.32	1.497	1.311
İş Bulma Baskısı Boyutu	11.33	5.71	1.173	.601

Yapılan faktör analizi neticesinde 3 faktörlü kariyer stresi ölçeğine ait 20 maddenin faktör yüklerinin .54 ile .85 arasında değiştiği belirlenmiştir. Kariyer stresi

ölçeğinin her bir maddesini faktör yük değerinin .40'ın üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçeğe ilişkin faktör yük değerlerinin araştırma sürecinde belirtilen koşulu sağladığı belirlenmiştir. Toplam varyanslara ilişkin elde edilen bulgular neticesinde kariyer stresi ölçeğinin üç boyutu olduğu ve kariyer stresi ölçeği verilerinin toplam varyansın %70,84'ünün açıklamakta olduğu görülmüştür.

Çizelge 5 Kariyer Stresi Ölçeğinin Faktör Analiz Çizelgesi

	Madde	Faktör	KMO	<i>p</i>	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans
Kariyer Stresi Ölçeği	20	3	.94	.00	.54 ile .85	70.84

### 3- Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Güvenirlilik ve Normal Dağılımına İlişkin Bulgular

Lider üye etkileşimi ölçeği ve alt boyutlarının güvenirliliğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenirlilik analizi yapılmış ve lider üye etkileşimi ölçeğinin güvenirliliği ( $\alpha = .966$ ) olarak bulunmuştur. Ayrıca lider üye etkileşimi ölçeğinin alt boyutları olarak "Etki Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = .944$ ), "Vefa Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = .955$ ), "Katkı Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = .898$ ), "Profesyonel Saygı Boyutu" güvenirliliği ( $\alpha = .962$ ) olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda lider üye etkileşimi ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha güvenirlilik değeri olan ( $\alpha > .70$ ) değerini karşılayarak bu değer üstünde olması nedeniyle kullanılan ölçeğin güvenilir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

Çizelge 6'e göre lider üye etkileşimi ölçeği ve alt boyutları çarpıklık ve basıklık oranları -1.5 ile +1.5 arasında olduğundan lider üye etkileşimi ölçeğinin normal dağılım şartını sağladığı söylenebilir.

Çizelge 6 Lider Üye Etkileşim Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normal Dağılım Çizelgesi

	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Toplam	40.84	14.11	-.388	-.898
Etki Boyutu	10.24	3.89	-.401	-1.003
Vefa Boyutu	9.90	3.94	-.272	-1.140
Katkı Boyutu	10.12	3.79	-.333	-.996
Profesyonel Saygı Boyutu	10.57	4.29	-.555	-.973

Yapılan faktör analizi neticesinde 4 faktörlü lider üye etkileşimi ölçeğine ait 12 maddenin faktör yüklerinin .78 ile .94 arasında değiştiği belirlenmiştir. Lider üye etkileşimi ölçeğinin her bir maddesini faktör yük değerinin .40'ın üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçeğe ilişkin faktör yük değerlerinin araştırma sürecinde belirtilen koşulu sağladığı belirlenmiştir. Toplam varyanslara ilişkin elde edilen bulgular neticesinde lider üye etkileşimi ölçeğinin 4 boyutu olduğu ve lider üye etkileşimi ölçeği verilerinin toplam varyansın %89,89'unun açıklamakta olduğu görülmüştür.

Çizelge 7 Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analiz Çizelgesi

	<b>Madde</b>	<b>Faktör</b>	<b>KMO</b>	<b>p</b>	<b>Faktör Yük Aralığı</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>
Lider Üye Etkileşimi Ölçeği	12	4	.93	.00	.78 ile .94	89.89

### **C. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular**

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 8 Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Çizelgesi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Stratejik Liderlik Toplam	r	1												
	p													
Stratejik Davranış Yeterliliği Boyutu	r	.972**	1											
	p	.000												
Stratejik Düşünme Yeterliliği Boyutu	r	.931**	.866**	1										
	p	.000	.000											
Stratejik Etki Yeterliliği Boyutu	r	.945**	.883**	.811**	1									
	p	.000	.000	.000										
Kariyer Stresi Toplam	r	-.198**	-.229**	-.146*	-.174**	1								
	p	.001	.000	.010	.002									
Dışsal Çatışma Boyutu	r	-.076	-.100	-.039	-.066	.803**	1							
	p	.187	.083	.492	.253	.000								
Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği Boyutu	r	-.198**	-.229**	-.153**	-.169**	.963**	.691**	1						
	p	.000	.000	.007	.003	.000	.000							
İş Bulma Baskısı Boyutu	r	-.221**	-.249**	-.163**	-.201**	.918**	.651**	.819**	1					
	p	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000						
Lider Üye Etkileşimi Toplam	r	.741**	.722**	.689**	.700**	-.120*	-.035	-.123*	-.135*	1				
	p	.000	.000	.000	.000	.037	.545	.032	.018					
LÜE Etki Boyutu	r	.719**	.702**	.638**	.703**	-.142*	-.057	-.149**	-.146*	.930**	1			
	p	.000	.000	.000	.000	.013	.319	.009	.011	.000				
LÜE Vefa Boyutu	r	.685**	.670**	.619**	.660**	-.152**	-.088	-.146*	-.161**	.922**	.856**	1		
	p	.000	.000	.000	.000	.008	.127	.011	.005	.000	.000			
LÜE Katkı Boyutu	r	.534**	.523**	.511**	.489**	-.080	-.011	-.073	-.112	.852**	.692**	.711**	1	
	p	.000	.000	.000	.000	.163	.847	.201	.051	.000	.000	.000		
LÜE Prof. Saygı Boyutu	r	.728**	.703**	.710**	.665**	-.058	.030	-.074	-.071	.900**	.801**	.756**	.679**	1
	p	.000	.000	.000	.000	.314	.606	.199	.219	.000	.000	.000	.000	

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

Stratejik liderlik algısı ile kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.198, p < .01$ ). Stratejik liderlik algısı ve iş bulma baskısı arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.221, p < .01$ ). Stratejik liderlik algısı ve etki arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .719, p < .01$ ). Stratejik liderlik algısı ve vefa arasında pozitif yönlü, orta düzey ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .685, p < .01$ ). Stratejik liderlik algısı ve katkı arasında pozitif yönlü, orta düzey ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .534, p < .01$ ). Stratejik liderlik algısı ve profesyonel saygı arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .728, p < .01$ ). Stratejik liderlik algısı ve lider üye etkileşimi arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .741, p < .01$ ). Stratejik liderlik algısı ve kariyer stresi arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.198, p < .01$ ).

Kariyer stresi ve stratejik düşünme yeterliliği arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.146, p < .05$ ). Kariyer stresi ve stratejik davranış yeterliliği arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.229, p < .01$ ). Kariyer stresi ve stratejik etkileme yeterliliği arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.174, p < .01$ ). Kariyer stresi ve etki arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.142, p < .05$ ). Kariyer stresi ve vefa arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.152, p < .01$ ).

Lider üye etkileşimi ve stratejik düşünme yeterliliği arasında pozitif yönlü, orta düzey ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .689, p < .01$ ). Lider üye etkileşimi ve stratejik davranış yeterliliği arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .722, p < .01$ ). Lider üye etkileşimi ve stratejik düşünme yeterliliği arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .700, p < .01$ ). Lider üye etkileşimi ve kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.123, p < .05$ ). Lider üye etkileşimi ve iş bulma baskısı arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.135, p < .05$ ). Lider üye etkileşimi ve kariyer stresi arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.120, p < .01$ ).

Stratejik davranış yeterliliği ile kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.229, p < .01$ ). Stratejik davranış yeterliliği ve etki arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .702, p < .01$ ). Stratejik davranış yeterliliği ve vefa arasında pozitif

yönlü, orta düzey ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.670, p < .01$ ). Stratejik davranış yeterliliği ve Katkı arasında pozitif yönlü, orta düzey ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.523, p < .01$ ). Stratejik davranış yeterliliği ve profesyonel saygı arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.703, p < .01$ ). Stratejik etkileme yeterliliği ve kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-.169, p < .01$ ). Stratejik etkileme yeterliliği ve iş bulma baskısı arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-.201, p < .01$ ). Stratejik etkileme yeterliliği ve etki arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.703, p < .01$ ). Stratejik etkileme yeterliliği ve vefa arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.660, p < .01$ ). Stratejik etkileme yeterliliği ve katkı arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.489, p < .01$ ). Stratejik etkileme yeterliliği ve profesyonel saygı arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.665, p < .01$ ).

Kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği ve etki arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-.149, p < .01$ ). Kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği boyutu ve vefa arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-.146, p < .05$ ). İş bulma baskısı ve etki arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-.146, p < .05$ ). Etki ve vefa arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.856, p < .01$ ). Etki ve katkı arasında pozitif yönlü, orta düzey ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.692, p < .01$ ). Etki ve profesyonel saygı arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.801, p < .01$ ). Vefa ve katkı arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.711, p < .01$ ). Vefa ve profesyonel saygı arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.756, p < .01$ ). Katkı ve profesyonel saygı arasında pozitif yönlü, orta düzey ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.679, p < .01$ ).

#### **D. Aracılık Analizlerine İlişkin Bulgular**

Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki doğrudan ilişki içerisinde bulunan stratejik liderlik aracı rolünün analizinde Hayes'in (2017) geliştirdiği "Process Macro v4.0" eklentisi ile 4. Model baz alınarak aracı rol analizi yapılmıştır. Yapılan Hayes testi analiz modeli ve sonuçları Şekil 1'de açıklanmıştır.

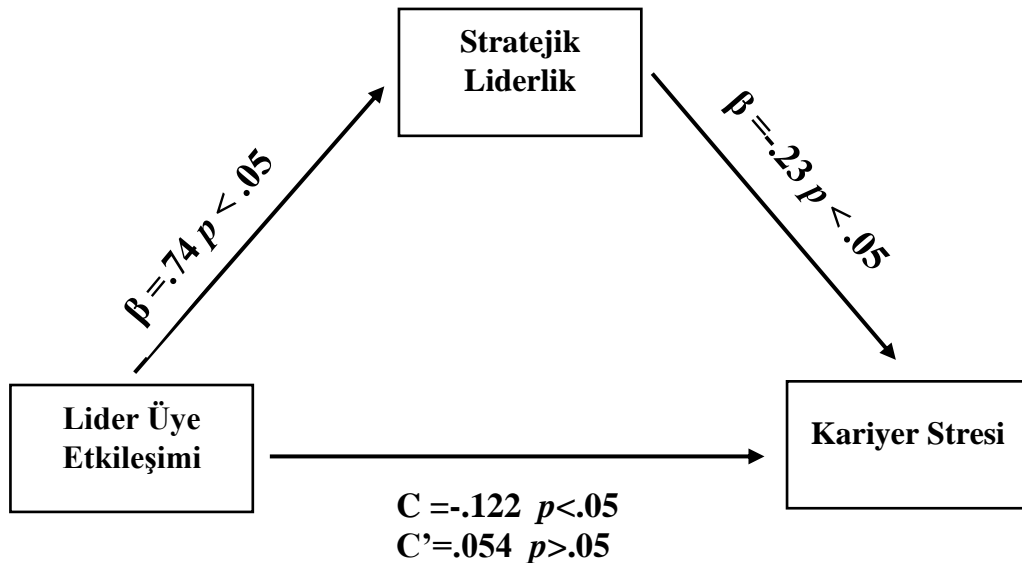
Aracılık analiz sonuçlarına göre; stratejik liderlik algısının, lider üye etkileşimi ( $\beta = -.74, p < .05$ ) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca stratejik liderlik algısının kariyer stresi ( $\beta = -.23, p < .05$ ) üzerinde de anlamlı bir ilişki olduğundan stratejik liderlik algısının tam aracı değişken olarak kabul edilmiştir.

Çizelge 9 Lider Üye Etkileşimi ile Kariyer Stresi Arasındaki İlişkide Stratejik Liderlik Algısının Aracılık Etkisi

	Kariyer Stresi (Y)					Stratejik Liderlik (M)				
	B	$\beta$	SH	LLCI	ULCI	B	$\beta$	SH	LLCI	ULCI
<b>Lider Üye Etkileşimi (X)</b>	.035	.054	.054	-.072	.143	.711	.741	.037	.638	.784
<b>Stratejik Liderlik (M)</b>	-.162	-.238	.057	-.274	-.049					
	$R^2 = .040$					$R^2 = .549$				
	$F(6.403) ; p < .05$					$F(369.292) ; p < .05$				
<b>Doğrudan Etki</b>	.035	.054	.054	-.072	.143					
<b>Dolaylı Etki</b>	-.115	-.176	.038	-.020	-.004					
<b>Toplam Etki</b>	-.080	-.122	.037	-.153	-.006					

Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı ( $\beta = -.054, p < .05$ ) olduğu görülmüştür. Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı ( $B = -.115, \%95 \text{ CI } [-.020, -.004]$ ) olduğu, dolayısıyla lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderlik algısının aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Şekil 1. Aracılık Modeli ve Sonuçları





## E. Fark Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların sosyodemografik özelliklerine göre Stratejik Liderlik ölçeği, Kariyer Stresi Ölçeği ve Lider Üye Etkileşimi ölçeği puanlarının farklılaşp farklılaşmadığını inceleyebilmek için bağımsız örneklem t-testi ve Anova testi yapılmıştır. Bu bölümde sadece anlamlı çıkan analiz sonuçları paylaşılacaktır.

### 1- Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Skorlarının Karşılaştırılması

Çizelge 10 Strateji Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşiminin Cinsiyet Değişkenine Göre İnceleme Çizelgesi

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Katkı Boyutu	(1) Kadın	144	09.50	03.78	-2.748	.006
	(2) Erkek	161	10.68	03.72		

Yapılan t-test analizi sonucunda, Katkı boyutunun diğerlerine göre çalışma pozisyonuna bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu ve varyansların homojen dağıldığı görülmüştür ( $t = -2.748, p < 0.05$ ). Diğer stratejik liderlik, kariyer stresi ve lider üye etkileşimi ve alt boyutları arasında cinsiyete bağlı anlamlı bir fark yoktur ( $p > .05$ ). Yapılan analiz sonucunda, erkek katılımcıların katkı boyutu puan ortalamalarının ( $\bar{X}=10.68, SS=03.72$ ), kadınların ortalamalarına ( $\bar{X}=09.50, SS=03.78$ ) göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur.

### 2- Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Skorlarının Karşılaştırılması

Çizelge 11 Strateji Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre İnceleme Çizelgesi

	Çalışma Pozisyonu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği Boyutu	(1) Çalışan	133	18.40	10.26	2.657	.049	1-2,3,4; 2-1;3-1 4;1
	(2) İlk Kad. Yön.	51	15.43	8.17			
	(3) Orta Kad. Yön.	93	15.77	8.46			
	(4) Üst Kad. Yön.	28	14.61	7.03			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği boyutunun diğerlerine göre çalışma pozisyonuna bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(3-301)} = 2.657, p < 0.05$ ). Diğer stratejik liderlik, kariyer stresi ve lider üye etkileşimi ve alt boyutları arasında çalışma pozisyonuna bağlı anlamlı bir fark yoktur ( $p > .05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(3-301)} = 2.986$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda çalışanların kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği ( $\bar{X}=18.40, SS=10.26$ ), ilk kademe yöneticileri ( $\bar{X}=15.43, SS=8.17$ ), orta kademe yöneticileri ( $\bar{X}=15.77, SS=8.46$ ) ve üst kademe yöneticilerinden ( $\bar{X}=14.61, SS=7.03$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

### 3- Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşimi Skorlarının Karşılaştırılması

Çizelge 12 Strateji Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşiminin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre İnceleme Çizelgesi

	Gelir Düzeyi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Stratejik Liderlik Algısı	(1) Gel. Gid. Düşük	111	48.05	14.42	10.649	.000	1-2,3; 2-1; 3-1
	(2) Gel. Gid. Eşit	96	56.24	12.33			
	(3) Gel. Gid. Yüksek	98	53.67	12.36			
Stratejik Düşünme Yeterliliği	(1) Gel. Gid. Düşük	111	14.16	4.29	9.754	.000	1-2,3; 2-1; 3-1
	(2) Gel. Gid. Eşit	96	16.63	3.38			
	(3) Gel. Gid. Yüksek	98	15.98	3.69			
Stratejik Davranış Yeterliliği	(1) Gel. Gid. Düşük	111	20.14	6.05	11.662	.000	1-2,3; 2-1; 3-1
	(2) Gel. Gid. Eşit	96	23.48	5.28			
	(3) Gel. Gid. Yüksek	98	22.45	5.34			
Stratejik Etkileme Yeterliliği	(1) Gel. Gid. Düşük	111	13.74	4.75	7.842	.000	1-2,3; 2-1; 3-1
	(2) Gel. Gid. Eşit	96	16.14	4.19			
	(3) Gel. Gid. Yüksek	98	15.24	4.22			

Çizelge 12 (devamı) Strateji Liderlik Algısı, Kariyer Stresi ve Lider Üye Etkileşiminin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre İnceleme Çizelgesi

	<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Grup Fark</b>
Kariyer Stresi	(1) Gel. Hid.Düşük	111	37.95	18.36	5.707	.004	1-3; 3-1
	(2) Gel. Hid. Eşit	96	35.53	17.79			
	(3) Gel. Hid. Yüksek	98	30.24	13.23			
Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği Boyutu	(1) Gel. Hid. Düşük	111	18.23	10.25	4.795	.009	1-3; 3-1
	(2) Gel. Hid. Eşit	96	17.40	9.66			
	(3) Gel. Hid. Yüksek	98	14.46	6.90			
İş Bulma Baskısı Boyutu	(1) Gel. Hid. Düşük	111	12.78	6.21	8.121	.000	1-3; 3-1
	(2) Gel. Hid. Eşit	96	11.34	5.60			
	(3) Gel. Hid. Yüksek	98	9.66	4.75			
Lider Üye Etkileşimi	(1) Gel. Hid. Düşük	111	37.92	14.69	4.027	.019	1-2; 2-1
	(2) Gel. Hid. Eşit	96	43.19	13.16			
	(3) Gel. Hid. Yüksek	98	41.84	13.92			
Etki Boyutu	(1) Gel. Hid.Düşük	111	9.37	3.93	4.027	.019	1-2; 2-1
	(2) Gel. Hid. Eşit	96	10.94	3.75			
	(3) Gel. Hid. Yüksek	98	10.54	3.84			
Vefa Boyutu	(1) Gel. Hid.Düşük	111	9.09	4.03	4.722	.010	1-3; 3-1
	(2) Gel. Hid. Eşit	96	10.35	3.82			
	(3) Gel. Hid. Yüksek	98	10.38	3.85			
Katkı Boyutu	(1) Gel. Hid.Düşük	111	9.55	3.91	3.761	.024	1-2; 2-1
	(2) Gel. Hid. Eşit	96	10.83	3.49			
	(3) Gel. Hid. Yüksek	98	10.08	3.86			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, stratejik liderlik ölçeğinin diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 10.649, p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 1.572$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden yüksek olanların stratejik liderlik algısı ( $\bar{X}=53.67, SS=12.36$ ), geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=56.24, SS=12.33$ ) ve geliri giderinden düşük olanlardan ( $\bar{X}=48.05, SS=14.42$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Stratejik düşünme yeterliliği alt boyutunun diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 9.754, p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 2.941$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden yüksek olanların stratejik düşünme yeterliliği ( $\bar{X}=15.98, SS=3.69$ ), geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=16.63, SS=3.38$ ) ve geliri giderinden düşük olanlardan ( $\bar{X}=14.16, SS=4.29$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Stratejik davranış yeterliliği alt boyutunun diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 11.662, p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 0.802$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden yüksek olanların stratejik davranış yeterliliği ( $\bar{X}=20.14, SS=6.05$ ), geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=23.48, SS=5.28$ ) ve geliri giderinden düşük olanlardan ( $\bar{X}=22.45, SS=5.34$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Stratejik etkileme yeterliliği alt boyutunun diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 7.842, p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 1.363$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden yüksek olanların stratejik etkileme yeterliliği ( $\bar{X}=13.74, SS=4.75$ ), geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=16.14, SS=4.19$ ) ve geliri giderinden düşük olanlardan ( $\bar{X}=13.74, SS=4.75$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, kariyer stresi ölçeğinin diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 5.707, p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi

yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 5.971$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden yüksek olanların kariyer stresi ( $\bar{X}=37.95$ ,  $SS=18.36$ ), geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=35.53$ ,  $SS=17.79$ ) ve geliri giderinden düşük olanlardan ( $\bar{X}=30.24$ ,  $SS=13.23$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği alt boyutunun diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 4.795$ ,  $p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 7.863$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden düşük olanların kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği ( $\bar{X}=18.23$ ,  $SS=10.25$ ), geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=17.40$ ,  $SS=9.66$ ) ve geliri giderinden yüksek olanlardan ( $\bar{X}=14.46$ ,  $SS=6.90$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur. İş bulma baskısı alt boyutunun diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 8.121$ ,  $p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 7.863$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden düşük olanların iş bulma baskısı ( $\bar{X}=12.78$ ,  $SS=6.21$ ), geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=11.34$ ,  $SS=5.60$ ) ve geliri giderinden yüksek olanlardan ( $\bar{X}=9.66$ ,  $SS=4.75$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, lider üye etkileşimi ölçeğinin diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 4.027$ ,  $p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)}=0.816$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden yüksek olanların ( $\bar{X}=41.84$ ,  $SS=13.92$ ) lider üye etkileşimi, geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=43.19$ ,  $SS=13.16$ ) ve geliri giderinden düşük olanlardan ( $\bar{X}=37.92$ ,  $SS=14.69$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Etkileme alt boyutunun diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 4.027$ ,  $p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 0.425$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden yüksek olanların ( $\bar{X}=10.54$ ,  $SS=3.84$ ) etkilemesi, geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=10.94$ ,  $SS=3.75$ ) ve

geliri giderinden düşük olanlardan ( $\bar{X}=9.37$ ,  $SS=3.93$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Vefa alt boyutunun diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)}=4.722$ ,  $p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 0.220$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden yüksek olanların ( $\bar{X}=10.38$ ,  $SS=3.85$ ) vefası, geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=10.35$ ,  $SS=3.82$ ) ve geliri giderinden düşük olanlardan ( $\bar{X}=9.09$ ,  $SS=4.03$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Katkı alt boyutunun diğerlerine göre gelir düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $F_{(2-302)} = 3.761$ ,  $p < 0.05$ ). Varyansların homojen dağıldığı görüldüğünden, LSD ikili karşılaştırma testi yapılmıştır ( $F_{(2-302)} = 1.338$ ). Grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan LSD ikili karşılaştırma testi sonucunda geliri giderinden yüksek olanların ( $\bar{X}=10.08$ ,  $SS=3.91$ ) katkısı, geliri giderine eşit olanlar ( $\bar{X}=10.83$ ,  $SS=3.49$ ) ve geliri giderinden düşük olanlardan ( $\bar{X}=9.55$ ,  $SS=3.91$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer stratejik liderlik, kariyer stresi ve lider üye etkileşimi ve alt boyutları arasında çalışma pozisyonuna bağlı anlamlı bir fark yoktur ( $p > .05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, stratejik liderlik, kariyer stresi ve lider üye etkileşimi ve alt boyutları arasında eğitime bağlı anlamlı ( $p > .05$ ) bir fark yoktur.

## V. TARTIŞMA

Bu çalışma ile stratejik liderlik algısı ve lider üye etkileşiminin kariyer stresi ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan “Stratejik Liderlik Ölçeği”, “Lider Üye Etkileşimi Ölçeği” ve “Kariyer Stresi Ölçeği” beyaz yaka katılımcılar tarafından incelenerek doldurulmuştur. Doldurulan bu ölçeklerin literatür ışığında analizleri yapılarak elde edilen bulgular belirlenen hipotezler çerçevesinde bu başlık altında tartışılacaktır.

### A. “H<sub>1</sub>. Çalışanların olumlu stratejik lider algısı ile kariyer stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezinin Tartışılması

Bu çalışmanın değişkenleri olan stratejik liderlik algısı ve kariyer stresi arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerin sonucunda stratejik liderlik algısı ve kariyer stresi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada yapılan analizlerin sonuçlarına göre katılımcıların stratejik liderlik algısı ve kariyer stresi arasındaki negatif yönlü ilişki doğrultusunda stratejik liderlik algısı olumlu yönde arttıkça çalışanların kariyer stresinin azalmakta olduğu söylenebilir.

Lounsbury ve arkadaşları (2008) kariyer beklentisi ve memnuniyetinin kişilerin bireysel olarak kariyer hedeflerine ulaşip ulaşmadığının bir göstergesi olduğunu değerlendirmektedir. Ayrıca çalışanların kariyer beklentisinin kariyerlerine yönelik duyguları ve tutumlarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Stratejik liderlerin çalışanlarına karşı olan tutumları çalışanların kariyerlerinin ne şekilde şekilleneceğini belirleyen önemli bir unsurdur. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, örgüt çalışanlarının stratejik liderlerini olumlu algılamalarının, kariyer belirsizliklerini azalttığı ve kariyer memnuniyetini arttığı yönündedir. Çalışanlardan kariyerinden memnun olan çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik olumlu yönde davranış sergiledikleri görülmüştür. Bu doğrultuda kariyer memnuniyetinin olumsuz davranışların önlenmesi veya azaltılmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir (Turunç ve Alkan, 2020).

Kutanis ve Kurtuluş’un (2015) yapmış olduğu çalışma neticesinde, liderlerin çalışanlara uygun rol model olması çalışanların ilgi gösterme bakımından pozitif

yönde ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu konuda çalışanların liderlerinden beklentisi, kendilerine kariyer konusunda danışmanlık yapabilecek ve rol model olarak kendilerine mentorluk yapabilecek liderlerin örgütte olmalarıdır. Örgüt içerisinde rol model olabilecek liderlerin mevcudiyeti çalışanlara gelecek konusunda güven ortamı sağlayacak ve çalışanların örgüte bağlılığı artacaktır. Bu çalışmada da elde edilen bulgular stratejik liderlerini doğru algılayan ve etkileşimi iyi olan çalışanların kariyer stresini daha az yaşadığı yönündedir.

Emirel ve Öznur'a (2022) göre çalışanın iş hayatında yaşayacağı kariyer belirsizliğinde en temel unsurlardan biri kariyer stresidir. Bireyin yaşamında kendi kişiliği kadar çevresel koşullar da oldukça önemlidir. Punnett (2007)'e göre kariyer tatmini konusunda memnuniyetsiz çalışanlar daha yüksek stres düzeyine sahiptirler. Stres düzeyi yüksek çalışanların iş yaşamında işe gelmeme, işten ayrılma veya kariyerlerini değiştirme gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma durumları daha yüksektir. Bu nedenle yönetici kademesinde olan lider personelin kariyer stresi olan çalışanlarına karşı davranışları önem kazanmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular stratejik liderin almış olduğu olumlu kararların çalışanları bireysel konularda olumlu yönde etkilediği yönündedir. Demir'in (2020) yapmış olduğu araştırma neticesinde işini severek ve isteyerek yerine getiren bireylerde çalışma performansı ve iş doyumunun yüksek olabileceği, bu bireylerin daha verimli ve etkin bir şekilde çalışacağı sonucuna ulaşılmıştır. Başarılı bir stratejik lider, çalışanlarının kendi isteğiyle işlerini yerine getirmesini sağlayan liderdir.

Başarılı stratejik liderler, kendisini takip eden çalışanlarını davranışlarıyla motive eden, çevresiyle kurduğu etkileşimde iletişim becerilerini iyi kullanabilen, karşısına çıkan sorunları mantık çerçevesinde çözebilen ve belirlenen ortak amaçlar çevresinde çalışanlarını birleştirip rehberlik eden ve örgütün hedeflerine ulaştırma yolunda doğru bir şekilde yönlendiren kişilerdir (Aydın, 2012). Çalışanın liderin yönlendirmelerini doğru algılaması, anlaması ve liderini takip etmesi örgütün belirlediği hedeflere kısa sürede ulaşmasını sağlayacaktır. İyi bir stratejik lider geleceğe yönelik kendisini geliştirmeli ve değişen çalışma koşullarına uyum sağlamalıdır.

Kırmaz'a (2010) göre örgütlerin uzun süreli başarı sağlayabilmesi için stratejik liderin ve çalışanların kendini geliştirmesi ve bulunduğu zamana ayak uydurması gereklidir. Bu nedenle stratejik liderlerden beklenen gelecekle ilgili doğru tahminler



ve planlar yapmasıdır. Gelecekle ilgili yapılan doğru tahmin ve planlar örgüt ile çalışanları arasında uzun süreli bir güven ortamı oluşturacaktır. Bu ortamın oluşabilmesi için liderlerin geleceğe yönelik kendini geliştirmesi ve çalışanlarının da bu doğrultuda eğitim almasını sağlaması ile mümkündür. Seidle ve arkadaşlarının (2016) liderlik konusunda yaptıkları araştırma, liderlik eğitimi ve gelişimine olanak tanımının, örgütsel başarı için gerekli ve kritik olduğunu göstermektedir. Yine bu çalışma, lider gelişiminin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada başarılı stratejik liderlerin davranışlarıyla çalışanların kariyer stresini azalttığı ve örgütün başarısına katkı sağladığı görülmüştür.

Güllüce ve arkadaşlarının (2019) yapmış olduğu araştırma neticesinde stratejik liderlerin aldıkları olumlu kararlar ile çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin azaldığı görülmüştür. Örgütler amaçları ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamalıdır. İhtiyaçları karşılanmayan çalışanların yaptıkları işi benimsenmedikleri ve işten ayrılma gibi olumsuz düşüncelerinin oluştuğu görülmektedir. Bu durum özellikle örgütler için olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İşten ayrılma düşüncesi olan çalışanlarda özellikle iş ve kariyer stresinin arttığı ve çalışma performanslarının düştüğü görülmektedir. Bu nedenle örgütün devamlılığı ve başarısı için stratejik liderlerin işten ayrılma düşüncesi olan ve performansında düşüş yaşanan çalışanlara yönelik iyi bir analiz yapması ve buna göre karar vermesi gereklidir. Stratejik liderlerin verdiği kararlar çalışanları örgütten uzaklaştırmak yerine örgüt içinde kalmaları ve örgüte fayda sağlamaları yönünde olmalıdır. Bu çalışma sonucunda elde edilen benzer bulgular, çalışanların liderlerin verdiği kararlara güvenmesinin ve çalışan merkezli kararların verilmesinin örgütlerin nitelikli çalışanlarını uzun süre örgüt içinde muhafaza etmesini sağladığını göstermiştir.

Al'ın (2022), stratejik liderlerin personel seçimi ve örgüt yönetimi üzerine yapmış olduğu nitel araştırma sonucu da stratejik liderlerin çalışanlarını yönetirken karşılaştıkları sorunlara karşı sağduyulu yaklaştıkları, sorunu tam olarak anlamadan müdahalede bulunmadıkları ve çalışanları kaybetmek yerine kazanmanın yollarını aradıkları yönündedir. Bunun sonucunda çalışanların çalıştığı ortamda kendilerini değerli hissettikleri ve çalışma motivasyonlarının yükseldiği görülmüştür. Stratejik liderler, gelişime ve değişime açık, etkileşim kabiliyeti yüksek, karşılaştığı durumlarda esnek davranabilen, her alanda yenilikçi ve özellikle çalışanlarla ilgili problemleri sağduyulu çözüme yeteneği olan kişilerdir (Barutçugil, 2014:92). Bu çalışmamda

benzer sonuçlara ulaşılarak, çalışanların stratejik liderlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmelerinin ve yapıcı çözüm önerileri sunmalarının çalışanları motive ettiği görülmüştür. Çalışanların yüksek motivasyonlu olması örgüt başarısını arttırırken çalışanların kariyer stresini azaltmaktadır.

Pisapia'ya (2009) göre küresel ekonomilerde değişimin hızlı yaşanması ve bu ortamlarda karmaşık bir yapının varlığı örgütlerin amaçlar, taktikler ve gelecekle ilgili hareketleri konusunda doğru karar alabilen, becerisi yüksek stratejik liderlere ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Örgüt çalışanları, stratejik liderlerini geleceğe yönelik vizyon sahibi, kendilerine yol gösterecek davranış gösteren ve çalışmalarıyla örnek olabilen bir lider olarak görmek isterler. Stratejik liderin, örgüt için doğru bir amaç belirlemesi, geleceğe yönelik öngörü sahibi olması, takım ruhuyla çalışanları çevresinde toplayabilmesi ve iyi bir yol gösterici olması beklenmektedir (Doğan, 2007:34). Çalışanların beklentisini karşılayan stratejik liderler, problemleri daha etkin bir şekilde çözüme kavuşturabilen liderler olduklarından, örgütlerin veya kurumların vazgeçilmez bir parçası olmayı başarmışlardır. (Karakuş, 2020). Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, stratejik liderin başarılı ve iyi bir yol gösterici olarak algılanmasının çalışanların kariyer stresini azaltıcı etkisi olduğunu göstermektedir.

Çalışanların kariyer stresinin giderilmesi ve geleceğe yönelik kariyer planını yapması açısından stratejik liderlerini ne şekilde algıladıkları oldukça önemlidir. Bu nedenle stratejik liderlerin çalışanlarını ne derece desteklediği, çalışanların iş hayatı geleceğini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların stratejik liderlik algısı ile kariyer stresi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunması ve literatür taramalarında da benzer ve destekleyici sonuçların bulunmasıyla H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## **B. “H<sub>2</sub>. Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezinin Tartışılması**

Bu çalışmanın değişkenleri olan lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerin sonucunda lider üye etkileşimi ölçeği ve kariyer stresi ölçeği arasında zayıf düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde ulaşılan sonuçlara göre lider üye etkileşimi ölçeği ile kariyer stresi ölçeği arasındaki negatif yönlü ilişki doğrultusunda çalışanlar ile

liderleri arasındaki lider üye etkileşimi olumlu yönde arttıkça çalışanların kariyer stresinin azaldığı söylenebilir.

Volmer ve arkadaşlarının (2012) yapmış olduğu çalışmada lider ile çalışan arasında oluşan lider üye etkileşim kalitesinin olumlu olması, çalışanların kariyerlerini belirlemede ve iş tatminleri üzerinde olumlu etkisi olabileceği sonucuna varılmıştır. Lider üye etkileşiminde lider ile çalışan arasındaki ilişkiyel yakınlaşmaya göre çalışanlar arasında iç ve dış gruplar oluşmaktadır. Lider ile dış grup çalışanlar arasındaki etkileşim normal düzeyin altında iken iç grup çalışanlar arasındaki etkileşim normal düzeyin üzerindedir. Lider üye etkileşiminin düşük olduğu dış grup çalışanları sadece kendilerine uygun görülen rol ve görevleri yerine getirmekteyken, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu iç grup çalışanları biçimsel rol ve görevlerin ötesine geçerek karşılıklı saygı, sadakat ve katkıya dayanan ilişkiler geliştirmektedirler (Breevaart vd., 2015). Bu çalışmada elde edilen bulgular lider ile çalışanın arasında oluşan etkileşimin olumlu olmasının çalışanın kariyer stresini azalttığı ve iş tatminini arttırdığını göstermektedir. İş tatmini artan çalışanın örgüte bağlılığı arttığından yapmış olduğu işi en iyi şekilde yapmaya gayret göstererek örgütün başarısına katkı sunacaktır.

Hooper ve Marten'in (2008) lider üye etkileşimindeki grup içi değişkenliğin çalışanların tutumları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Liderlerin çalışanlara karşı eşit olmayan davranışlarının artması grup içi çatışmaları da artırmaktadır. Bu durumun çalışanlar üzerindeki iş stresini arttırdığı görülmüştür. Liderlerin çalışanlara yönelik eşit davranışlarının artması çatışmayı ve iş stresini azaltmaktadır. Bu çalışmaya benzer bir çalışmada Boies ve Howell (2006) tarafından yapılmıştır. Buna göre lider üye etkileşiminin çalışanlar arasında dengeli kurulmasının yüksek grup gücü oluşturduğunu ve daha düşük çatışmaların yaşandığını göstermektedir. Bu çalışma sonucunda da benzer bulgulara rastlanmıştır. Çalışan ile lider arasındaki lider üye etkileşiminin yüksek ve adil olmasının iş ve kariyer stresini azaltarak çatışmaları azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Lider ve üye arasındaki sosyal ilişkinin artması çalışanın yükümlülüklerinin artmasına ve güvene yol açar. Lider ve üye arasındaki sosyal ilişki miktarı arttıkça, lider ile çalışan arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi daha güçlü olacaktır (Greguras ve Ford, 2006). Örgüt içinde lidere daha yakın ilişkilere sahip olan çalışanlar diğer çalışanlara göre kaynak kullanımı, terfi etme ve bilgiye ulaşma gibi konulardaki

kazanımlardan daha fazla yararlanma imkanına sahip olabilmektedir. Bu durumda, lider üye etkileşiminin artması ile çalışanın işinden memnuniyetini artacağı ve çalışanın örgütü daha çok benimseyerek daha fazla sorumluluk alabileceği düşünülmektedir (Sökmen, 2020). Breland ve arkadaşlarının (2007) örgütsel sonuçlara ilişkin yapmış olduğu çalışmaya göre, lider üye etkileşiminin çalışanların ilave rolleri, performans artışı, yaptığı işten memnuniyeti ve kariyer başarısıyla pozitif ilişkisi mevcuttur. Lider ile çalışanlar arasında etkileşim arttıkça kariyer başarısı, iş memnuniyeti ve performansı olumlu yönde artacaktır. Bu çalışma sonucuna benzer sonuçlar yapmış olduğumuz çalışmada da elde edilmiştir. Lider ile çalışan arasındaki etkileşim olumlu yönde arttıkça kariyer başarısı artacak ve kariyer stresi azalacaktır.

Elanain (2014), yapmış olduğu çalışmada lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Yapılan çalışma sonucunda lider üye etkileşimi iyi olan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artacağından çalışanların işten ayrılma düşüncesi azalacaktır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların benzeri çalışmamızda da bulunmuştur. Lider ile çalışan arasındaki iyi etkileşim sonucunda yaptığı işi severek yerine getiren çalışanların çalışma performansı ve iş doyumunun yüksek olacağı ve işten ayrılma düşüncelerinin azalacağı, daha verimli ve etkin bir şekilde çalışacağı değerlendirilmektedir.

Rosser'e (2004) göre örgüt çalışanlarının iş tatminleri azalmasının çalışanların işten ayrılma arzularını arttırdığı ve iş arama davranışlarında bulunmak gibi davranışsal tepkiler verdikleri görülmüştür. Bu da çalışanların algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumda liderler ile çalışan arasında oluşturulan etkileşimin sağlıklı oluşturulması ve çalışanlarla doğru bir etkileşim kurulması sonucunda lider çalışanları anlayabilecek ve ona göre karar verecektir. Popper ve Lipshitz'e (2013) göre liderlik becerilerini geliştirmek, liderler ve takipçiler arasındaki kişilerarası ilişkilerin etkinliğini ve astların motivasyonunu artmaktadır. Yapılan bu çalışmamada da elde edilen bulgular motivasyonu artan çalışanın örgüt içi performansının olumlu yönde arttığını göstermektedir.

Harris ve arkadaşlarının (2005) yapmış olduğu çalışmada liderler ile çalışanlar arasında kurulan olumsuz, resmi ve düşük kaliteli ilişkinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttığı görülmüştür. Lider üye etkileşiminin düşük olduğu durumlarda çalışanların sorumluluk almadıkları, liderleri ile resmiyet çerçevesinde ve iş odaklı bir bağ kurdukları ve arzu ettikleri olanaklara ulaşamadıklarından kariyer stresi

yaşadıkları görülmektedir. Kariyer stresi yaşayan ve liderleri ile etkileşimi düşük olan çalışanların alternatif iş arama ve işten ayrılma gibi düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Bu çalışmada da elde edilen bulgular, örgüt çalışanlarının lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların liderleri ile olan etkileşimin azalması kariyer stresini arttırdığından çalışanların gönülsüz olarak işlerini yerine getirdiği ve işten ayrılma gibi davranışlarda buldukları görülmüştür.

Siron ve arkadaşlarının (2016) yaptıkları çalışmada, çalışma ortamlarında adaletsiz veya farklı muamele görmeyen çalışanlarda yabancılaşma duygularına yol açabileceği ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabileceği bulunmuştur. Elde ettikleri sonuçlar, çalışanlara karşı adaletsiz davranışlar ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönündedir. Örgüt içerisinde adaletsiz davranışlarının artması çalışanların örgüte bağlılığını azaltmaktadır. Örgüte bağlılığı azalan çalışanlar ile liderleri arasında etkileşim zayıflamakta ve iş stresi artmaktadır. Örgüt içerisinde kendini güvende hissetmeyen çalışanların yaptığı işe odaklanmayarak alternatif iş arayışında olacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmada Siron ve arkadaşlarının (2016) elde ettiği bulgulara benzer bulgular tespit edilmiştir. Lider ile çalışan arasındaki lider üye etkileşiminin olumlu yönde artması çalışanların örgüte bağlılığını artırırken olumsuz davranışların artması çalışanların bağlılığını azaltmaktadır.

Örgütün karşılaşılabileceği sorunlara karşı lider ile çalışan arasındaki lider üye etkileşiminde çalışanların düşüncelerine ve bulunduğu konuma değer verilmelidir. Lider ve çalışan sorunların üstesinden gelebilmek için beraber hareket etmeli ve bir takım gibi çalışmalıdır. Özellikle lider ve çalışan arasındaki etkileşim kanallarının açık olması ve karşılıklı olarak birbirlerini doğru anlamaları çalışanlar açısından iş stresini azaltıcı rolü vardır. Çalışanlarının liderine güvenmesi ve liderin ise çalışana güvenmesi önemlidir (Sertoğlu, 2010:38). Bu nedenle çalışan ile lider arasındaki etkileşim büyük önem taşımaktadır. Çalışan ile lider arasında oluşacak olumsuz etkileşimle çalışan kariyer stresi yaşamakta ve çalışma hayatı olumsuz etkilenmektedir. Liderin buradaki en önemli görevi çalışanlarıyla etkileşimini olumlu ve belirli bir seviyede tutabilmesidir. Bu çalışma sonuçlarında olduğu gibi çalışan ile lider arasında oluşacak olumlu, açık ve anlaşılır lider üye etkileşimi ile var olan sorunların çözümü kısa sürede çözüme kavuşacaktır. Bu durum çalışan ve lider üzerinde oluşacak iş stresini azaltarak lider ile çalışanın iş hayatına yoğunlaşmasını sağlayacaktır.

Breevaart ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda; lider üye etkileşiminin çalışan performansı ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Lider ile çalışan arasındaki etkileşimin olumlu yönde artması çalışanların performansını da olumlu yönde arttırmaktadır. Ayrıca Yadmaa'nın (2020) yapmış olduğu çalışmada da çalışanlar ile lider arasındaki lider üye etkileşimi arttıkça bireysel performans ve kariyer memnuniyetleri de arttığı yönündedir. Yapılan bu çalışmalarda elde edilen benzer bulgular çalışmamızda da bulunmuştur. Çalışanlar ile lider arasında oluşan olumlu etkileşimin çalışanların kariyer stresini azaltarak çalışanların performansını arttırdığı yönündedir.

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde, lider ile çalışan arasında kurulmuş olan etkileşimin kalitesine göre çalışanın kariyer stresi azalmakta veya artmaktadır. Çalışanların liderleri arasında olumlu etkileşim geliştiğinde çalışanlar yaptıkları işi istekli olarak en iyi şekilde yerine getirmekte ve yaptığı işe odaklanmaktadır. Olumsuz etkileşim sonucunda ise çalışan ile lider arasında resmiyete dayalı bir ilişki oluşmakta ve çalışan yaptığı işe odaklanmak yerine kariyer stresi yaşamaktadır. Bu nedenle lider ile çalışan arasındaki lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olması ve bu araştırmayı literatür taramalarının da benzer ve destekleyici sonuçların bulunması sonucunda H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### **C. “H<sub>4</sub>. Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderliğin aracılık rolü vardır.” Hipotezinin Tartışılması**

Yapılan analiz sonucuna göre stratejik liderliğin, lider üye etkileşimi ve kariyer stresi üzerinde anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı olduğu görülmüştür. Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderliğin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Yapılan literatür taramalarında lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderlik algısının aracı rolünün varlığı ile ilgili verilere rastlanmamış ve bu konuyla ilgili belirli bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür.

Stratejik liderliğin lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunması ve stratejik liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki korelasyonun güçlü pozitif yönde ve anlamlı olması bu iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Stratejik lider ile çalışan arasında oluşan olumlu bir ilişki lider üye etkileşimini

arttırmakta ve çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Örgüt bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma isteklerinin daha düşük olacağını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Loi vd., 2006). Kariyer tatmini konusunda memnun olmayan çalışanların stres seviyelerinin yüksek olduğu ve yaptıkları işten memnun olmadıkları yönünde bulgular elde edilmiştir. Kariyer tatmini konusunda memnuniyetsiz olan çalışanların işe gelmemek, kariyer konusunda değişiklik yapmak veya işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar içerisinde oldukları gözlemlenmiştir (Punnett vd., 2007). Çalışanın stratejik liderini olumlu algılaması ve lideriyle arasında lider üye etkileşimin etkin olması kariyer stresini azaltmaktadır.

Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderlik algısının aracılık rolünün önemi büyüktür. Liderleri ile daha kaliteli ve olumlu ilişki kurabilen çalışanlar yüksek seviyede güven ve saygı kazanımı, her ihtiyaç duyulduğunda ulaşabileceği duygusal destek, hizmetine sunulan daha fazla kaynak, yaptığı çalışmalara yönelik ödüllendirme ve ihtiyaç duyduğu bilgiye daha fazla erişim gibi konularda daha avantajlı durumda olurlar. Avantajlı durumda olan bu çalışanlar daha yüksek örgütsel bağlılık göstererek, daha fazla rol üstlenerek ve daha iyi performans sergileyerek karşılık vermektedirler. Performansı yüksek olan çalışanlar buldukları örgütü başarıya taşımaktadır (Huang vd., 2010). Bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Al (2022) tarafından yapılan çalışmaya göre, lider personelin seçimi kadar liderlerin aldığı kararları uygulayan çalışanların da örgütün ihtiyacına göre seçilmesi, doğru bir şekilde yönetilmesi ve çalışan ile lider arasında iyi bir etkileşimin olması örgütün başarısı ve devamlılığı için önem arz etmektedir. Çalışanların mevcut işe göre doğru bir şekilde seçilmesinin ve çalışanın kabiliyeti ile ilgili işlerde görevlendirilmesinin, çalışanların kariyer tatminini artırıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Kariyerinden tatmin olan çalışanların örgütlerine daha iyi ve kaliteli hizmet edeceği, örgütsel performansa olumlu yönde katkı sağlayacağı ve daha iyi iş ilişkileriyle verimi arttıracacağı bilinmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013). Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, çalışanlar ile liderler arasında oluşan lider üye etkileşiminde, stratejik liderlerin doğru algılanmasının çalışanların yaşadığı iş ve kariyer stresini azaltıcı etkisinin olduğu yönündedir.

Örgüt liderleri öncelikle çalışanlarına işin öğretilmesinde yol göstermeli ve kariyer olanağı arayan çalışanlarına doğru bir rol model olmalıdır. Çalışanların

yaptıkları işi sahiplenmesi ve örgüt ile olan bağın gelişmesinde çalışanlara doğru bir şekilde rol model olabilen liderlerin etkisi büyüktür (Güllüce vd., 2019). Liderlerin çalışanlarıyla olan etkileşim şeklinin yanında güvene dayalı ilişkilerin oluşmasının çalışanların liderlerine ve örgüte karşı güven duygusunu arttırdığı bilinmektedir (Aslan, 2004). Bu çalışma sonucunda elde edilen benzer bulgular, stratejik liderini doğru algılayan, liderinin aldığı kararlara güvenen çalışanların iş konusunda kendini güvende hissettiği ve kariyer stresinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca çalışan ile stratejik lideri arasında oluşan güvene dayalı ilişkiler sonucunda çalışanın iş performansının olumlu yönde arttığı görülmektedir.

Choi ve arkadaşları (2011) yapmış oldukları çalışma ile kariyer stresinin, çalışanlar ile örgüt liderleri arasındaki güven eksikliği ve örgütün çalışanlarına yönelik gelecek kariyer planlarının belli olmaması sonucunda oluşan stresten kaynaklandığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada çalışanlar açısından önceliğin, örgüte güven duygusu ve gelecekteki kariyer kaygısı olduğu bulgusu elde edilmiştir. Örgütlerde çalışanlar ile liderleri arasında oluşan olumlu ve etkili etkileşim çalışanların güven duygusunu artırmaktadır (Liden vd., 2000). Bir örgütte kişilerarası etkileşim ne kadar yüksek ise çalışanların da liderlerine ve çalışma koşullarına güveni aynı oranda yüksek olmaktadır (Ceyhan vd., 2021). Ayrıca örgütteki stratejik liderlerin çalışanlar hakkında etkileşim hazırladığı kariyer planlarının çalışanlar üzerinde stresi azaltıcı etkisi bulunmaktadır (Greenhous vd., 2010). Bu çalışma sonucunda benzer bulgulara rastlanılmıştır. Etkin bir lider üye etkileşimi ile çalışanların güven duygusunun arttığı görülmüştür. Ayrıca stratejik liderlerin çalışanlar için hazırladığı uzun vadeli planların çalışanların stresini ve kariyer stresini azalttığı yönünde bulgulara rastlanılmıştır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular neticesinde liderler ile çalışanlar arasında kurulan olumlu etkileşim sonucunda kariyer stresini azalttığı ve bu ilişkide aracı rol olarak stratejik liderlik algısının olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Bu çerçevede lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderlik algısının aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderlik algısının aracılık ettiği tespit edildiğinden ve literatür taramalarında da araştırmayı destekleyici ve benzer sonuçların bulunduğundan H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.



#### **D. 1- “H4.2. Çalışanların lider üye etkileşimi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.”**

##### **Hipotezinin Tartışılması**

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanlar ile lider arasındaki lider üye etkileşiminin alt boyutu olan katkı boyutunun cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür. Yapılan bu çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlarına göre daha çok katkı sağladığı tespit edilmiştir. Altay'ın (2018) yapmış olduğu çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara göre yaptığı işte katkı sağlayamamasının en önemli sorun kadın çalışanlara önyargılı bakılmasıdır. Kadın çalışanlarda oluşmuş olumsuz önyargılar; duygusal olma, analitik davranamama, çekingen ve utangaç olma, dayanıklı olamama gibi cinsiyet temelli düşüncelerdir. Erkek çalışanlarda oluşmuş önyargılar; soğukkanlılık, gerçekçi olma, fonksiyonellik, mesai sonrası ulaşılabilme gibi örgütsel amaçları ön planda tutma şeklinde sayılabilir. Yapılan bu çalışmada da erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgüt amaçlarına daha fazla katkı sağladığı görülmüştür.

Sessiz istifa kavramı, çalışanın işten ayrılması değil çalışanın ek bir katkı göstermeden sadece aldığı ücret karşılığında işinin gerektirdiği miktarı yapmasını ifade eder (Kahveci ve Demirtaş, 2022). Kadın çalışanların bilgi ve eğitim olarak erkek çalışanlarla aralarında çok fazla bir fark olamamasına karşın çoğu örgütte kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az önemli sayıldığı, daha az ücret aldığı ve daha sınırlı yükselme olanakları buldukları görülmektedir (Woodfield, 2002). Afrahi ve arkadaşlarının (2021) yapmış olduğu araştırma sonucuna göre beyaz yaka kadın çalışanların sessiz istifa nedenleri; düşük gelir elde etmeleri, kariyer gelişimlerinin kısıtlı olması, iş ve özel yaşam alanındaki düzensizlik ve kadın ile erkek çalışanlar arasındaki adaletsiz davranışlardır. İşcan'ın (2005) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre de kadın çalışanların kendilerine yapılan adaletsizliğe karşı örgütsel alanda ilerleyebilmek için sistemle mücadele etmeyip sessiz kalma eğilimde oldukları yönündedir. Yapılan bu çalışmada da kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla örgüt yapısına katkısı düşük olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde lider üye etkileşiminin alt boyutu olan katkı boyutunun çalışanlarda cinsiyete göre farklılaştığı görülmüş ve bu araştırmayı literatür taramalarının da benzer ve destekleyici sonuçların bulunması sonucunda H<sub>3.2</sub>. hipotezi kabul edilmiştir.

## **2- “H4.6. Çalışanların kariyer stresi çalışma pozisyonuna göre farklılaşmaktadır.”**

### **Hipotezinin Tartışılması**

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların kariyer stresinin alt boyutu olan kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliğinin çalışma pozisyonuna göre farklılaştığı görülmüştür. Demirdelen ve Ulema'nın (2013) yapmış olduğu çalışma sonucunda çalışanların çalışma pozisyonu konusunda üst ve orta yönetim kademesinde bulunanların buldukları koşullar nedeniyle kariyer konusunda tatminlerinin yüksek olacağı bu nedenle daha üst pozisyon için mücadele edecektir. Alt kademedeki çalışanların kariyer veya unvan beklentisinden daha çok ekonomik ve sosyal beklentilerin ön plana olmasından kaynaklı olarak kariyer konusunda tatmin düzeyinin az olacağı yönündedir. Bu çalışmada da elde edilen bulgular çalışanların ilk, orta ve üst kademe yöneticilerine göre kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği daha yüksektir. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde çalışanların kariyer stresi çalışma pozisyonuna göre farklılaştığı görülmüş ve bu araştırmayı literatür taramalarının da benzer ve destekleyici sonuçların bulunması sonucunda H<sub>3.6</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## **3- “H4.7. Çalışanların stratejik liderlik algısı gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.” Hipotezinin Tartışılması**

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların stratejik liderlik algısı ve alt boyutlarının gelir düzeyine göre farklılaştığı görülmüştür. Tekingündüz ve Tengilimoğlu'nun (2013) yaptığı çalışmada elde ettiği bulgular en alt gelir grubunda yer alan çalışanların liderlerine bağlılık düzeyi diğer farklı gelir düzeyindeki çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. En alt gelir grubunda bulunan çalışanlar genel olarak beceri gerektirmeyen hizmet alanında çalışmaktadır. Bu alanda çalışanların değişim olasılığının yüksek olması, işsizliğin artması ve örgütten ayrılması durumunda katlanılması gereken maliyetlerin fazla olması gibi sebeplerden dolayı alt gelir grubu çalışanlar örgüte ve yönetici liderlerine bağlılık, güven ve memnuniyet duymalarına sebep olmaktadır. Üst gelir grubunda bulunan çalışanların ise gelirinin iyi olması ve bu konuda sıkıntı yaşamaması sebebiyle liderlerden ziyade iş arkadaşlarına karşı tatmin düzeyi yüksek bulunmuştur. Bu çerçevede yapılan bu araştırmada da gelir düzeyi düşük olan çalışanların stratejik liderlerini olumlu algıladığı yönündedir. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde çalışanların stratejik liderlik algısı gelir düzeyine göre farklılaştığı görülmüş ve bu araştırmayı literatür taramalarının da benzer ve destekleyici sonuçların bulunması sonucunda H<sub>3.7</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### **4- “H4.8. Çalışanların lider üye etkileşimi gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.”**

##### **Hipotezinin Tartışılması**

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların lider üye etkileşimi ve alt boyutlarının gelir düzeyine göre farklılaştığı görülmüştür. Polat'ın (2019) yapmış olduğu araştırma sonucuna göre çalışanların gelir ve sektör deneyimi arttıkça çalışanlar ile liderler arasındaki lider üye etkileşimi de artmaktadır. Gelir düzeyi artan bir çalışanın maddi olarak bir kaygısı olmayacağından çalışma ortamında rahat ve işe odaklı çalışabilir. Bu da lideriyle olan etkileşimin daha olumlu olacağı verilecek olan talimatları doğru anlayıp uygulama koşunda daha hazır ve istekli olacaktır. Liderlerin kendisini doğru anlayıp uygulayan çalışanlarla daha fazla etkileşim kurduğu değerlendirilmektedir. Yapılan bu çalışmada da gelir düzeyi artan çalışanların liderleri ile daha fazla etkileşim kurduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde lider üye etkileşimi çalışanların gelir düzeyine göre farklılaştığı görülmüş ve bu araştırmayı literatür taramalarının da benzer ve destekleyici sonuçların bulunması sonucunda H<sub>3.8</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### **5- “H4.9. Çalışanların kariyer stresi gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.”**

##### **Hipotezinin Tartışılması**

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların kariyer stresi algısı ve alt boyutlarının gelir düzeyine göre farklılaştığı görülmüştür. Çankaya'nın (2020) yapmış olduğu çalışma sonucunda gelir düzeyi yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre iş stresini daha az yaşadıkları yönündedir. Gelir düzeyi düşük olan çalışanların ise elde ettiği gelirden mahrum kaldığı takdirde katlanması gereken maliyetlerin fazlalığından dolayı iş stresi üst seviyede yaşamaktadırlar. Özen'in (2012) yapmış olduğu çalışma sonucunda da gelir düzeyleri yüksek çalışanların yaşadığı örgütsel stres düzeyi, gelir düzeyi düşük çalışanlardan daha az seviyede ölçülmüştür. Yapılan bu çalışmada da gelir düzeyi düşük çalışanların kariyer stresi diğer gelir grubundakilere göre yüksek seviyede tespit edilmiştir. Kariyer stresini en az yaşayan gelir grubu en fazla gelir elde eden üst gelir grubu olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde çalışanların kariyer stresi gelir düzeyine göre farklılaştığı görülmüş ve bu araştırmayı literatür taramalarının da benzer ve destekleyici sonuçların bulunması sonucunda H<sub>3.9</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile özel sektörde yer alan beyaz yaka çalışanlara yönelik yapılan anket çalışmasında 305 katılımcı hazırlanan anketi cevaplamıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi yapıldığında, stratejik liderlik algısı ve kariyer stresi arasında zayıf düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğu, lider üye etkileşimi ve kariyer stresi arasında zayıf düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğu ve lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderliğin aracılık rolünün varlığı ve anlamlı olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ile literatür taramasından elde edilen benzer sonuçlar neticesinde araştırmanın amacı ve modeli için kurulan hipotezlerden H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4.2</sub>, H<sub>4.6</sub>, H<sub>4.7</sub>, H<sub>4.8</sub> ve H<sub>4.9</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların stratejik liderlik algısı ve lider üye etkileşimi anlamlı olarak güçlü bir ilişki içinde birlikte artmaktadır. Buna göre çalışanların liderlerini algılama düzeyi arttıkça lider üye etkileşimi de aynı düzeyde artmaktadır. Ayrıca katılımcıların stratejik liderlik algısı ve lider üye etkileşimi ile kariyer stresi arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Bu ilişki doğrultusunda stratejik liderlik algısı ve lider üye etkileşimi arttıkça katılımcıların kariyer stresi azaldığı görülmüştür.

Rekabet ortamında örgütlerin devamlılığı ve başarısı liderler ile çalışanlar arasındaki uyuma bağlıdır. Bu uyumu sağlayan örgütler kendi iç dengesini kurarak rekabet koşullarıyla etkili bir şekilde mücadele ederken bu durumu gerçekleştiremeyen örgütlerin de kendi iç dengesini kuramadıkları ve rekabet koşullarıyla mücadele edemedikleri görülmüştür. Örgütlerin iç dengesini oluşturan en önemli unsur insan kaynağıdır. Örgütlerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını kendi kaynaklarından temin etmesi, örgütler açısından arzu edilen yöntemdir. Aksi takdirde örgütler, ihtiyaç duyduğu personeli bulması, yetiştirmesi ve eğitmesi gereklidir. Bu durum örgütler üzerinde zaman ve mali açıdan büyük bir yük oluşturmaktadır. Bunun için örgütlerin öncelikli hedefi kendi çalışanlarının uzun süreli ve gönüllü olarak örgüt içinde kalmasını sağlamak olmalıdır. Çalışanların uzun süreli ve gönüllülük esasına göre

örgüt içinde kalmalarını sağlamak öncelikle güvenilir bir stratejik lider ve etkili bir lider üye etkileşimi ile mümkündür.

Örgütlerin çalışanlarına yönelik kariyer stresini azaltacak ortamları oluşturarak kendini güvenli bir ortamda hissetmesi ve çalışanlar ile liderler arasında olumlu etkileşimin kurulması konusunda en önemli görev stratejik liderlere düşmektedir. Liderlerin öncelikle çalışanlarıyla etkili bir etkileşim kurması en önemli konuların başında gelmektedir. Aksi takdirde lider ile çalışan arasında olumlu bir etkileşimin oluşması mümkün olmayacaktır. Ayrıca liderler ile çalışanlar arasındaki etkileşim kanallarının sürekli açık tutulması etkileşimin en önemli unsurlarındandır. Örgüt çalışanların liderlerinden beklediği kendileriyle sağlıklı bir etkileşim kurulması ve gelecekte arzu ettikleri kariyer hayatlarına erişebilecekleri ortamların sağlanmasıdır. Böylelikle çalışanların yaptığı işe odaklanmaları ve örgüt yapısına katkı sağlamaları mümkün olacaktır. Çalışanların liderleriyle olan etkileşimin olumsuz olması iletişim kanallarını kapatacağından çalışan ile lider arasındaki etkileşim azalacaktır. Bunun sonucunda çalışan gelecek kariyer kaygısı yaşayacağından işine odaklanamama, işten ayrılma veya yeni bir iş arama gibi davranışlar sergilemeye başlayacaktır. Başarılı bir stratejik liderlerden beklenen; çalışanları doğru yönlendirebilmesi, kriz durumlarını sağlıklı yönetebilmesi, aldığı kararları astlarına doğru bir şekilde aktarıp uygulatabilmesi ve astlarının kişisel gelişimini sağlamasına olanak tanınmasıdır.

Örgüt çalışanları ile liderler arasında kurulan etkileşimin olumlu olması çalışanın kariyer stresini azaltmakta fakat tek başına yeterli olamamaktadır. Bu konuda değerlendirilmesi gereken diğer önemli bir konu stratejik liderlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Çalışanlar tarafından stratejik liderlerinden beklentisi, sadece lider olma dışında rol model olarak çalışanlarına mentor olmaları, onları gelecek kariyerleri konusunda doğru şekilde yönlendirmeleri ve en önemlisi kariyer konusunda danışmanlık yapmalarıdır. Örgüt stratejik liderlerin Örgütte oluşturulacak güven ortamı ile çalışanların kariyer stresi azalarak örgüte ve liderine bağlılığı artacaktır.

Sonuç olarak bu çalışmada elde edilen bulgular stratejik liderini doğru algılayan ve etkili bir lider üye etkileşimi olan çalışanların daha az kariyer stresi yaşadığı ve çalışanların daha güvenli bir ortamda çalıştığı yönündedir. Bu şekilde hareket eden ve çalışanlarıyla iyi bir etkileşimi olan örgütlerin başarılı olduğu, çalışanlarının örgütlerine karşı bağlılığının arttığı görülmüştür. Örgütte uzun süreli güven ortamı

bulan ve örgüte bağlılığı artan çalışanların işten ayrılma veya kariyer değiştirme gibi olumsuz düşünceleri azalmaktadır. Çalışma ortamından memnun olan çalışanların örgütlerin başarısı ve devamlılığına büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütler gelecekte ihtiyaç duyduğu yetişmiş personel ihtiyacını kendi öz kaynaklarından karşılayabilme olanağı bulacağından, örgüt iç dengesi güçlenecek ve dış unsurlara karşı güçlü bir yapı oluşturacaktır.

Yapılan bu çalışma çerçevesinde gelecekte yapılacak olan çalışmalara yardımcı olması açısından öneriler;

- Çalışma sınırlılık açısından, İstanbul ili sınırları içerisinde özel sektörde bulunan beyaz yaka çalışanlara yönelik yapılmıştır. Yeni yapılacak olan çalışmalar için Türkiye geneli veya yurt dışında çalışan katılımcılarda seçilebilir.

- Bu çalışmada özellikle beyaz yaka çalışanlar üzerinde odaklanılmış ve beyaz yaka çalışan katılımcılar değerlendirilmiştir. Yeni yapılacak çalışmalar için beyaz yaka çalışanlar dışında kalan diğer çalışanların da araştırmaya dahil edilmesi çalışma alanını genişleterek çalışmayı güçlendirebilir.

- Bu çalışmada, katılımcılardan anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Yeni yapılacak çalışmada farklı teknik ve yöntemler kullanılarak veri genişletilebilir.

- Bu çalışmada, yaş aralıkları genel olarak değerlendirilmiştir. Yapılacak yeni çalışmada yaş aralıkları farklı kategoride sınıflandırılarak farklı yaş gruplarının kariyer beklentileri değerlendirilebilir.

- Yapılan araştırmada stratejik liderlerinin liderlik konusunda yeterliliği tam olarak kabul edilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda stratejik liderlerin liderlik konusunda yeterliliği de ölçülerek değerlendirme yapılabilir.

- Yapılan bu çalışmada liderlik türleri arasında sadece stratejik liderlik türü üzerinden değerlendirilerek tartışması yapılmıştır. Yapılacak yeni çalışmalarda diğer liderlik türleri olan karizmatik liderlik gibi farklı liderlik türleri boyutunda bu konu araştırılabilir.

- Yapılan bu çalışmada çalışanların kariyer stresi üzerinde araştırma yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda kariyer stresini azaltmak için yöneticilerin veya insan kaynakları uzmanlarının kariyer danışmanlığının etkisi araştırılabilir.

## VII. KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ADAIR, J. (2005). **Etkili Stratejik Liderlik**, (Çev. S.F. Güneş). Babıâli Kültür Yayınevi.
- AKGEMCİ, T. (2019). **Stratejik Yönetim** (5. Baskı). Gazi Kitabevi.
- AKTAN, C.C. (2003), **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık.
- BAKAN, İ. ve DOĞAN, İ. (2013). **Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar**, Gazi Kitabevi.
- BARUTÇUGİL İ. (2014). **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık.
- BASS, B.M. ve AVOLİO B.J. (1993). **Transformational Leadership: A Response to Critiques**. M. M. Chemers ve R. Ayman (eds.), **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions**, Academic Press.
- BASS, B.M. ve AVOLİO B.J. (2000). **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**, Mind Garden.
- BECKER, G.S. (2009). **Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**, University of Chicago Press.
- BOLAT, İ. (2011). **Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi**, Detay Yayıncılık.
- CARTER, L., ULRİCH, D. ve GOLDSMİTH, M. (2012). **Best Practices in Leadership Development and Organization Change and Sustainable Leadership**. Wiley Press.
- DAFT, R. L. (2007). **The Leadership Experience**, Thomson Higher Education.
- DELİSİ, P. S. (2021). **Strategic Leadership and Systems Thinking**, NY, Routledge.
- DEMİR, S. (2021). **Lider-Üye Etkileşim Kuramı ve Bazı Çıktıları**, Anı Yayıncılık.
- DESSLER, G. (2019). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Çev. İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay) Palme Yayınevi.

- DOĞAN, S. (2007). **Vizyona Dayalı Liderlik**. Kare Yayınları.
- ERKUTLU, H. V. (2014). **Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı**, Efil Yayınevi.
- GREENHAUS, J. H., CALLANAN, G. A. ve GODSHALK, V. M. (2010). **Career Management**, Sage Publications.
- GÜNEY, S. (2015). **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık.
- GÜNEY, S. (2020). **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayıncılık.
- HACKMAN, M., Z. ve JOHNSON, C., E. (2013). **Leadership and Communication Perspective**, Waveland Press.
- HALL D.T. (2002). **Careers In and Out of Organizations**, Sage Publications Inc.
- KRİGER, M., ve ZHOVTOBRYUKH, Y. (2016). **Strategic Leadership for Turbulent Times**, Palgrave Macmillan Press.
- MONDY, R., W. ve MARTOCCHİO, J., J. (2016). **Human Resource Management** (14. Global Edition), Pearson Press.
- ÖZÇELİK, A.O., SADULLAH, Ö., UYARGİL, C., ACAR, A.C., DÜNDAR, G.İ., ATAAY, İ.D., ADAL, Z. ve TÜZÜNER, V.L. (2018). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (8. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım.
- ÖZEL, M. (2016). **Stratejik Liderlik**, Küre Yayınları.
- PALEY, N. (2020). **Timeless Leadership Truths: The Origins and Applications of Business Strategy**, Routledge Press.
- PİSAPİA, J. (2009). **The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World**, Information Age.
- ROBBİNS, S.P., COULTER, M., K. ve DECENZO, D.A. (2020). **Fundamentals of Management** (12th Edition), Pearson Publishing.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T. (2001). **İşletme**, Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2018). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (16 Basım), Aktel Yayın.
- SARUHAN, Ş.C. ve Yıldız M.L. (2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları
- SERTOĞLU, R. (2010). **Stratejik Liderlik**, Etap Yayınevi.
- TABACHNICK, B.G. ve FİDELL, L.S. (2013). **Using Multivariate Statistics**. Pearson Press.



TABAK, A. (2005). **Lider ve Takipçileri**. Asil Yayın Dağıtım.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2018). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınları.

#### **MAKALELER**

AL, A. (2022). “Stratejik Liderlerin Personel Seçimi ve Örgüt Yönetimi Üzerine Nitel Bir Araştırma”. **Aydın İnsan ve Toplum Dergisi**, cilt 8, sayı 2, ss.155-173.

AFRAHİ, B., BLENKİNSOPP, J., ARROYABE, J. C. F. ve KARİM, M. S. (2021). “Work disengagement: A review of the literatüre”. **Human Resource Management Review**, sayı 32.

AKKOÇ, F. F. (2012). “Lise Öğrencilerinin Mesleki Kararsızlıklarının Sosyo-Demografik Faktörlere Göre İncelenmesi”. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 12, sayı 23, ss.215-233

AKTAN, C. C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”. **Çimento İşveren Dergisi**, cilt 22, sayı 4, ss.4-21

AKTAŞ, K. (2015). “Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları”. **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.26–36.

AKYÜZ, M. (2018). “Stratejik Liderlik”. **Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı:1, ss.45-66

ASLAN, Z. (2014). “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul’daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma”. **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 3, ss. 19-40.

ASLAN, Ş. VE ÖZATA, M. (2009). “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”. **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 9, sayı 17, ss.94-116

AYDINTAN, B. ve GÖKSEL, A. (2012). “Lider Üye etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 17, sayı 2, ss.247-271.

- BAŞ, T., KESKİN, N., VE MERT, İ. S. (2010). “Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 10, sayı 3, ss.1013-1039.
- BAUER, T. N., GREEN, S. G., (1996), “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”. **Academy of Management Journal**, cilt 39, sayı 6, ss.1538-1567.
- BELL, M.K. (2013). “Charismatic Leadership Case Study With Ronald Reagan as Exemplar, Emerging Leadership Journeys”. **Regent University School of Business & Leadership**, cilt 6, sayı 1, ss. 66-74
- BERK, H.Ö., ÖZDEN, K. (2017). “Kariyer Stresi Ölçeği’nin (KSÖ) Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin Sınanması”. **Psikoloji Çalışmaları Dergisi**, cilt 37, sayı 1, ss.35-51
- BİTMİŞ, M. G. VE ERGENELİ, A. (2011). “Contingency Approach to Strategic Management: A Test of The Mediating Effect of Leader Member Exchange on The Relationship Between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace”. **Journal of Global Strategic Management**, cilt 10, sayı 1, ss.90-100.
- BOAL, K. ve SCHULTZ, P. (2007). “**Storytelling, Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems**”, *The Leadership Quarterly*, 18(4), ss. 411-418.
- BOİES, K. ve 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**, cilt 17, sayı 3, ss.246–257.
- BOLAT, İ. (2011). “Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”. **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt:13, sayı:2, ss.63-80.
- BREEVAART, K., BAKKER A. B., DEMEROUTİ E., DERKS, D. (2016). “Who takes the lead? A multisource diary study on leadership, work engagement, and job performance”. **Journal of Organizational Behavior**, sayı 37, ss.309–325.

- ÇANKAYA, M. (2020), “Hastane Çalışanlarındaki İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, **Business & Management Studies: An International Journal**, cilt 8, sayı 1, ss.121-143
- ÇEKMECELİOĞLU, H.G. ve ÜLKER, F. (2014). “Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 28, sayı 1, ss.35-58
- CEYHAN, S. (2021). “A Tipi Kişilik Özelliği ve Mental İyi Oluşun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Alanya’daki Beş Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 23, sayı 4, ss.1538–1554.
- CEYHAN, S., KENAR, G., NACAK, M., BEKTAŞ, M. ve ÇİÇEK, H. (2021). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Burdur İlinde Bir Araştırma”. **Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss. 52-63.
- ÇELİK, Y. ve Uğurluoğlu, Ö. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, cilt:12, sayı:2
- CHOİ, B.Y., PARK, H., NAM, S.K., LEE, J., CHO, D., ve LEE, S.M. (2011). “Development and initial psychometric evaluation of the Korean career stress inventory for college students”. **The Career Development Quarterly**, sayı 59, ss.559-572.
- DAVİES, B. (2004). “Strategic Leadership”. **School Leadership and Management**, cilt 24, sayı 1, ss. 29-38
- DEMİR, A. (2020). “Toplumsal Cinsiyet Algısı ve Kariyer Kararsızlığı: Sinop Örneği”. **Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi**, cilt 8, sayı 22, ss.1-17
- DEMİRDELEN, D. ve ULAMA, Ş. (2013). “Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. **İşletme Bilimi Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.65-89.
- DEMİRTAŞ, A. S. (2019). “Sürekli Umut Ve Kariyer Stresi Arasında Bilişsel Esnekliğin Paralel Çoklu Aracılığı”. 21. **Uluslararası Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, ss.79.

- DEMİREL, Y. VE ÖZÇINAR, M.F. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 23, sayı 1, ss.129-145.
- DURNA, U. (2006). “Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 20, sayı 1, ss.319–343
- ELANAİN, H.M.A. (2014). “Leader-member exchange and intent to turnover”. **Management Research Review**, cilt 37, sayı 2, ss. 110-129.
- EMİREL, M. ve ÖZNUR, B. (2022). “Kariyer Stresi ile Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”. **Çalışma İlişkileri Dergisi**, cilt 13, sayı 1, ss.1-16.
- GÖNEN, S. ve AKGÜN, A. (2005). “Bilgi Eksiklikleri Ve Kavram Yanılgılarının Tespiti Ve Sınıf İçi Tartışma Yönteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 13, ss.99-111.
- GREGURAS, G.J. ve FORD J.M. (2006). “An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member Exchange”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, cilt 79, sayı 3, ss. 433-465.
- GÜÇLÜ, N. ve diğerleri, (2017). “Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”. **Milli Eğitim**, Sayı 215, ss.167-191.
- GÜLLÜCE, A.Ç., KAYGIN, E., ZENGİN, Y., SAĞBAŞ, M. ve KARABAL, C. (2019). “Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: İstanbul İli Örneği”. **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 5, sayı 7, ss. 30-47
- HARRİS, K.J., KACMAR, K.M. ve WİTT, L.A. (2005). “An examination of the curvilinear relationship between leader–member exchange and intent to turnover”. **Journal of Organizational Behavior**, cilt 26, sayı 4, ss. 363-378

- HARRİS, K.J. ve KACMAR, K.M. (2006) “Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader–Member Exchange on Stress”. **The Journal of Social Psychology**, sayı 146, ss.65–84.
- HARRİS, K.J., WHEELER, A.R., ve KACMAR, M.K. (2009). “Leader-member exchange and empowerment: Direct and indirect effects on job satisfaction, turnover intentions and performance”. **The Leadership Quarterly**, Cilt 20, Sayı 3, ss. 371-382.
- HOOPER, D. T. ve MARTİN, R. (2008). “Beyond personal leader–member exchange (LMX) quality: the effects of perceived LMX variability on employee reactions”. **The Leadership Quarterly**, cilt 19, sayı 1, ss.20–30.
- HUANG, X., CHAN, S.C.H., LAM, W. ve NAN, X. (2010). “The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China”. **International Journal of Human Resource Management**, cilt 21, sayı 7, ss. 1124–1144.
- İRMIŞ, A. VE BAYRAK, S. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.177-186.
- İŞCAN, Ö. F. (2005). “Siyasal Arena Melaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, cilt 60, sayı 1, ss. 149-171.
- İŞTAR, E. (2012). “Stres ve Verimlilik İlişkisi”. **Akademik Bakış Dergisi**, cilt 33, ss.1-21.
- KAHVECİ, G. ve DEMİRTAŞ, Z. (2013). “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”. **Eğitim ve Bilim Dergisi**, cilt 38, sayı 167, ss. 50-64.
- KARA, E. (2018). “Örgütlerde Stratejik Liderliğin Önemi Üzerine Bir Araştırma”. **International Journal of Disciplines Economics**, cilt 4, sayı 9, ss.423-436
- KARCIOĞLU, F. VE KAHYA, C. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt: 15, sayı: 2, ss.337-352.

- KIRMAZ, B. (2010). “Bilgi Çağı Lideri”. **Ankara Barosu Dergisi**, cilt 68, sayı 3, ss. 15-22
- KORKMAZ, M., ARAS, G., YÜCEL, A. S., KIYGİN, S. (2013). “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, cilt 6, sayı 7, ss. 697-714.
- KOÇAK, R. D. ve ÖZÜDOĞRU, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 1, ss. 76-88.
- LİDEN, R.C., WAYNE, S.J. ve SPARROWE, R.T. (1997). “Leader member exchange theory: the past and potential for future”. **Personnel and Human Resource Management**, sayı 15, ss. 47-119.
- LİDEN, ROBERT C. ve MASLYN, JOHN M., (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”. **Journal of Management**, cilt 24, sayı1, ss.43-72.
- LİDEN, R.C., WAYNE, S.J. ve SPARROWE, R.T. (2000) “An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes”. **Journal of Applied Psychology**, cilt 85, sayı 3, ss.407–416.
- LİDEN, R.C., WAYNE, S.J. ve STILWELL, D. (1993) “A longitudinal study on the early development of leader–member exchanges”. **Journal of Applied Psychology**, cilt 78, sayı 4, ss.662–674.
- LOİ, R., HANG-YUE, N. ve FOLEY, S. (2006). “Linking employees’ justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: he mediating role of perceived organizational support”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, cilt 79, sayı 1, ss.101-120.
- LOUNSBURY, J.W., STEEL, R.P., GIBSON, L.W. ve DROST, A.W. (2008). “Personality traits and career satisfaction of human resource professionals”. **Journal Human Resource Development International**, cilt 11, sayı 4, ss.351-366.

- MEHTA, R., ANDERSON, R.E. VE DUBİNSKY, A.J. (2000). “The Perceived Importance of Sales Managers’ Rewards: A Career Stage Perspective”. **Journal of Business & Industrial Marketing**, cilt 15, sayı 7, ss.507-5524.
- NABİ, G. R. (1999). “An Investigation Into the Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career Success”. **Career Development International**, cilt 4, sayı 4, ss.212-224.
- NAMHEE, K. ve GARY, N. M. (2008). “Stability and Dominance in Career Success Orientation in South Korean Employees”. **Human Resource Development International**, cilt 11, sayı 1, ss.19-34.
- NAUTA, A., ANNELİES E.M., and DAM, K. (2009). “Understanding the Factors that Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction and Role Breadth Self-Efficacy”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 82, Sayı:2, 2009, ss. 233–25.
- NYONG’A, T.M. ve MAİNA, R. (2019). “Influence of strategic leadership on strategy implementation at kenya revenue authority, southern region in Kenya”. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, cilt 3, sayı 5, ss.128-159.
- ÖRÜCÜ, E., GİZLİER, Ö. VE YILMAZ, A. (2020). “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların İnovatif Davranışları Üzerindeki Etkisi: İzmir’deki Sigorta Acentelerinde Bir Araştırma”. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 32, sayı 1, ss.67–83..
- ÖZEN, H.Ö. (2012). “Gelir Düzeyindeki Yeterliliğin Örgütsel Stres Üzerindeki Etkileri: TBMM Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 8, sayı 8, ss. 183-202
- ÖZTAŞ, U. ve AKIN, O. (2009). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.9-24.
- ÖZUTKU, H. (2007). “Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”. **Amme İdaresi Dergisi**, cilt:40, sayı:2, ss.79-98.

- PATTON, W. VE MCMAHON, M. (2006). "The Systems Theory Framework of Career Development and Counseling: Connecting Theory and Practice". **International Journal for the Advancement of Counselling**, cilt 28, sayı 2, ss.153-166.
- PELENK, S.E. (2020). "Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyetine Etkisinde Algılanan Güç Mesafesinin Aracılık Rolü". **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, cilt 18, sayı 3, ss.25-45
- PİSAPİA, J., GUERRA D.R. ve SEMMEL E.C. (2005). Developing The Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures. **Leadership Review**, sayı 5, ss.41-67.
- POLAT, E. (2019). "Demografik Değişkenlerin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi ile Belirlenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, cilt 22, sayı 2, ss.742-757.
- PUNNETT, B.J. ve DUFY, J.N. (2007). "Career Success and Satisfaction: a Comparative Study in Nine Countries", **Women in Management Review**. Cilt: 22, Sayı: 5, ss. 371-390.
- PURWANTO, A., PURBA, J.T., SİJABAT, R. ve BERNARTO, I. (2021). "The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance". **Linguistica Antverpiensia**, sayı 2, ss. 2908-2932
- RASOULI, R. ve HAGHTAALI, M., (2009), "Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches", **Turkish Public Administration Annual**, cilt 32, sayı 35, ss. 55-70.
- ROSSER, V. J. (2004). "Faculty members' intentions to leave: A national study on their worklife and satisfaction". **Research in higher education**, cilt 45, sayı 3, ss.285-309.
- ROWE, W. G. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership". **Academy of Management Perspectives**, cilt 15, sayı 1, ss.81-34.



- SEİDLE, B., FERNANDEZ, S., ve PERRY, J. L. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. **Public Administration Review**, cilt 76, sayı 4, ss. 603–613.
- SİRÖN, R.B., MUTTAR, A.K., AHMAD, Z.A., ve TARSİPAN, M.A. (2016). The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: the mediating role of work alienation. **International Business Management**, cilt 10, sayı 17, ss. 3956-3963.
- SEİBERT, S.E., ve KRAİMER, M.L. (2001). “The five-factor model of personality and career success”. **Journal of Vocational Behavior**, cilt 58, sayı 1, ss.1-21.
- SÖKMEN, A. (2005). “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, sayı 1, ss.1-27.
- SÖKMEN, A. (2020). “Lider Üye Etkileşimi, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma”. **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, cilt 8, sayı 3, ss.2132-2143
- SPURK, D., HOFER, A. ve KAUFFELD, S. (2021). “Why Does Competitive Psychological Climate Foster or Hamper Career Success? The Role of Challenge and Hindrance Pathways and Leader-Member-Exchange”. **Journal of Vocational Behavior**, sayı 127, ss. 1-20.
- SUNDU, M. (2021) “E-Liderlik Perspektifinden Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma”. **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 2, ss.253-267.
- ŞAHİN, S., ÖZAYDIN, S. ve SİYEZ, D. M. (2019). “Yetişkin Kariyer Endişeleri Ölçeği Kısa Formu: Türkçe’ye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”. **Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.166-193.
- TAŞ, S. (2009). “Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği”. **Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.1-9.
- TAŞ, A. ve ÖNDER, E. (2010). “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 9 sayı 32, ss. 17-30.

- TAŞĞIN, Ö., BOZGEYİKLİ, H. ve BOĞAZLIYAN, E. E. (2017). “Üniversiteli Gençlerin İşsizlik Kaygıları ile Psikolojik Dayanıklılıkları Arasındaki İlişki”. **Emek ve Toplum Dergisi**, cilt 6, sayı 16, ss.551-567.
- TEKİNGÜNDÜZ, S. ve TENGİLİMOĞLU, D. (2013). “Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”. **Sayıştay Dergisi**, sayı 91, ss. 77-103
- TUNÇER, P. (2012). “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss.203–233.
- TURPÇU, E. ve AKYURT, H. (2018). “Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Streslerinin Belirlenmesi: Giresun Üniversitesi Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”. **The Journal of Academic Social Science Studies**, sayı 69, ss.365-380.
- TURUNÇ, Ö. ve ALKAN, Z. (2020). “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma”. **Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss.90-107.
- TÜRK, M. ve AKBABA, M., (2017). “Stratejik Liderlik Algılamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. **Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt: 4, Sayı:16, ss.182-196.
- UĞUROĞLU, Ö. VE ÇELİK, Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, cilt:12, sayı:2
- ÜZÜM, B., UÇKUN, S. ve UÇKUN, C. G. (2018). “Üniversite Öğrencilerinin Yaşadığı Bir Fenomen: Kariyer Stresi”. **Journal Of Social And Humanities Sciences Research**, cilt 5, sayı 24, ss.1641-1651.
- VOLMER, J., SPURK, D. ve NİESSEN, C. (2012). Leader member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. **The Leadership Quarterly**, cilt 23, sayı 3, ss.456-465.
- YAM, F. C. (2020). “Adalet Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Kariyer Streslerinin Psikolojik İyi Oluşları Üzerindeki Yordayıcı Rolü”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 13, sayı 72, ss.710-721.

YENER, Ö. (2011). "Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler". **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss.81–96.

YILDIZ, G., HATİCE, Ö., VE ESİN, C. (2008). "Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma." **Akademik İncelemeler Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss. 95-123.

YILDIRIM, İ. (2019). "Asimetrik bilgi: Finansal piyasalardan sonra siyaset ve bürokraside durumu, sakıncaları ve tedbirler". **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, sayı 55, ss.217- 230.

YUKL, G. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories". **The Leadership Quarterly**, cilt 10, sayı 2, ss.285-305.

WOODFIELD, R. (2002), "Woman and Information System s Development: Not Just a Pretty Interface," **Information Technology People**, cilt 15, sayı 2, ss. 119.138.

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

TÜRK DİL KURUMU. (2023). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. 20 Mayıs 2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.

NİŞANYAN, S. (2023). Nişanyan Sözlük. 20 Mayıs 2023 tarihinde <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/lider> adresinden erişildi.

## **TEZLER**

ALTAY, Ü., (2018). "Kadın Çalışanların Cam Tavan Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı

AYDIN, M. K. (2012). "Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki" (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- ÇAKMAK, Y. E. (2018). “Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği” (Yüksek Lisans Tezi). Ardahan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİRDELEN, D. (2013). “Yöneticilerin Kariyer Tatminine İlişkin Görüş ve Algılamaları: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- DOĞAN, S. (2021). “Stratejik Yönetim Davranışının Kriz Yönetimine Etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgesinde bir araştırma” (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi
- ERGEN, T. (2011). “Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü” (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi.
- KARAKUŞ, K. (2020). “Spor yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi” (Yüksek Lisans Tezi). Ordu Üniversitesi.
- KAŞLI, M. (2009). “Otel İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi” (Doktora Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
- UĞURLUOĞLU, Ö. (2009). “Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- YADMAA, N. (2020) “Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Moğolistan Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YAKIN, M. (2021). “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı ve Memnuniyeti Üzerindeki İlişkisinde İşe Tutulmanın Aracı Rolü” (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi.

## **EKLER**

**EK-A:** Sosyodemografik Bilgi Formu

**EK-B:** Stratejik Liderlik Ölçeği

**EK-C:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

**EK-D:** Kariyer Stresi Ölçeği

**EK-E:** Etik Kurul Onay Belgesi

## EK-A SOSYODEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Yaşınız:

.....

2. Cinsiyetiniz:

Kadın     Erkek

3. En son bitirdiğiniz eğitim programınız:

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora ve Üstü

4. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz:

Çalışan

İlk kademe yönetici

Orta kademe yönetici

Üst kademe yönetici

Diğer: .....

5. Kaç yıldır mevcut iş yerinde çalışıyorsunuz:

.....

6. Mevcut yöneticinizle kaç yıldır beraber çalışıyorsunuz:

.....

7. Gelir-Gider dengesine yönelik size en fazla uyan ifadeyi seçiniz.

Gelirim ile giderim eşit

Gelirim giderimden düşük

Gelirim giderimden yüksek

## EK-B STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

### STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

**Yönerge:** Aşağıda amirinizin stratejik liderlik becerisini değerlendirmeniz için cevaplandırmanız istenen sorular yer almaktadır. Bu sorular çok az, yeterince, büyük ölçüde olmak üzere üç seçeneğlidir. Her soru için sadece bir seçeneği işaretleyiniz.

Sıra No	Maddeler	Çok az	Yeterince	Büyük Ölçüde
1	Rakip firmalar karşısında işletmenizin rekabet gücünü artırabilecek çevresel fırsatları amirinizin araştırma eğilimi ne düzeydedir?			
2	Önemli kararlar alınırken, amirinizin gerekli bilgileri dikkate alma eğilimi ne düzeydedir?			
3	Firmanızda önemli konular değerlendirilirken, yöneticinizin bu konuya etki edebilen çok sayıda faktörlerden kilit rol oynayan unsurları belirleyebilmedeki gelişim düzeyi nedir?			
4	İşletmeniz için hayati önem taşıyan konular değerlendirilirken amirinizin konuya farklı yönlerden bakabilme kabiliyeti ne düzeydedir?			
5	Bağlı bulunduğunuz amirin kendi önyargılarının farkında olma düzeyi nedir?			
6	Amirinizin firmanın birimleri arasındaki ilişkiyi görebilme becerisi ne düzeydedir?			
7	Amirinizin yaratıcı düşünceler üretebilme beceri ne düzeydedir?			
8	Amirinizin belirsizlik durumlarında kararlı olma becerisi ne düzeydedir?			
9	Kısa ve uzun vadeli amaçların başarılması açısından bir çatışma yaşandığında, amirinizin bu çatışmayı yönetebilme becerisi ne düzeyi nedir?			
10	İşletmenin genel stratejilerinin uygulamaya aktarılmasında amirinizin beceri düzeyi nedir?			
11	Amirinizin işletme birimlerine ait hedefleri firmanın genel hedefiyle uyumlu hale getirebilme düzeyi nedir?			
12	Amirinizin bir yandan size hedeflerinizi gösterirken diğer taraftan bu hedeflere ulaşabilmede inisiyatif kullanırma imkânı tanıma konusunda dengeyi sağlayabilme becerisi ne düzeydedir?			
13	Amirinizin risk alabilmemiz konusunda sizleri teşvik etme becerisi ne düzeydedir?			
14	Amirinizin mevcut planları değişen durumlara adapte edebilme beceri düzeyi nedir?			
15	Amirinizin firmanın geçmişteki deneyimlerini gelecekteki kararlarında dikkate alma becerisi nedir?			
16	Amirinizin “doğru olduğunu zannederek ısrarla uygulamaya çalıştığı yanlış davranışlardan vazgeçme” düzeyi nedir?			
17	Amirinizin işletmedeki bütün personelin çalışmalarının iş birliği içinde yapılmasını etkileme düzeyi nedir?			
18	Amirinizin işi gereği nadiren ilişki kurmak durumunda olduğu insanlarla etkili bir iletişim kurabilme becerisi ne düzeydedir?			
19	Amirinizin güvenilirliği zedelemeyen grupları idare edebilme becerisine düzeydedir?			
20	Amirinizin ulaşılabilirliği zor ideal bir vizyon geliştirebilme becerisi ne düzeydedir?			
21	Amirinizin çalışanların gelecekle ilgili düşünce-eylemlerini anlayarak onlarda bu konuda coşku ve heyecan yaratabilme becerisi ne düzeydedir?			
22	Amirinizin işle ilgili tabuları tartışılabilir hale getirebilme becerisi ne düzeydedir?			
23	Amirinizin astlarla empati yapabilme (kendini onların yerine koyabilme) becerisi ne düzeydedir?			
24	Amirinizin astların ihtiyaçlarını anlayarak onları etkileyebilme becerisi ne düzeydedir?			

## EK-C LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ

### LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ

**Yönerge:** Aşağıda amir ile çalışan arasında lider üye etkileşimi sürecinde yaşanan durumlara ilişkin birtakım ifadeler verilmiştir. Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyunuz ve ifade edilen durumun size en uygun bir seçeneği seçerek işaretleyiniz.

Sıra Nu	Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.					
2	Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.					
3	Amirimle birlikte çalışılmaktan keyif alıyorum.					
4	Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.					
5	Eğer başkaları tarafından sert bir "eleştiriye" uğrarsam amirim beni savunur.					
6	İstmeden hata yaptığım durumlarda, amirim beni bankadaki diğer çalışanlara karşı savunur.					
7	Amirim verdiğini hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.					
8	Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.					
9	Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.					
10	Amirim işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.					
11	Amirim işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.					
12	Amirim profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.					



## EK-D KARIYER STRESİ ÖLÇEĞİ (KSÖ)

### KARIYER STRESİ ÖLÇEĞİ (KSÖ)

**Yönerge:** Aşağıda çalışanların kariyer sürecinde yaşadıkları durumlara ilişkin birtakım ifadeler verilmiştir. Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyunuz ve ifade edilen durumun size en uygun bir seçeneği seçerek işaretleyiniz.

Sıra No	MADDELER	Hiç Katılmıyor	Çok Az Katılıyor	Biraz Katılıyor	Epey Katılıyor	Tamamen Katılıyor
1.	Ailemle çatışma yaşıyorum çünkü ailem benim garantili bir işe girmemi istiyor ve benim neyi önemseydiğimle ilgilenmiyor.					
2.	Ben memnun olduğum halde, kariyer planımın bana yakın olan insanların beklentileriyle uyuşmamasından endişe duyuyorum.					
3.	Kariyerim için neyin gerekli olduğunu bilmediğim için kendimi engellenmiş hissediyorum.					
4.	Başkalarının kariyer tercihim konusundaki olumsuz düşünceleri zihnimi meşgul ediyor.					
5.	İstediğim iş hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığımı dair endişelerim var.					
6.	Kariyer alanımda yeteri kadar pozisyon olmadığı konusunda endişelerim var.					
7.	İşe alım sınavını ilk defada geçemeyeceğim konusunda endişeliyim.					
8.	İstediğim işin bana güvenceli bir gelir sağlamayacağı konusunda endişe duyuyorum.					
9.	Aynı anda hem okul derslerine çalışmak hem de bir işe hazırlanmak zor olduğundan kendimi baskı altında hissediyorum.					
10.	Bir iş bulmak için yapılması gereken çok fazla şey olduğundan kendimi stres altında hissediyorum.					
11.	Gelecekte ne yapmak istediğimi bilmediğim için kendimi engellenmiş hissediyorum.					
12.	İstediğim işe giremeyebileceğim konusunda endişeliyim.					
13.	İstediğim kariyerin ne tür nitelikleri gerektirdiğini bilmediğim için kendimi engellenmiş hissediyorum.					
14.	İstediğim iş için nasıl hazırlanmam gerektiği konusunda tam olarak emin olamadığımdan kendimi engellenmiş hissediyorum.					
15.	Ailemle çatışma yaşıyorum, çünkü onların benden yapmamı istedikleri ile benim yapmak istediklerim farklı.					
16.	Kariyerim için hazırlanmama yardımcı olan pek fazla kişi olmadığından kendimi engellenmiş hissediyorum.					
17.	Nasıl bir kariyer istediğim konusunda kesin bir karara varmadığım için endişeli hissediyorum.					
18.	Geleceğim için planladıklarımın gerçekten istediklerim olduğu konusunda şüphe duyduğum için kendimi engellenmiş hissediyorum.					
19.	Seçmiş olduğum meslek ile yeteneklerimin birbirine uygun olup olmadığı konusunda kaygılarım var.					
20.	Ne yeteneğim olduğunu bilmediğim için endişeliyim.					

## EK-E: ETİK KURUL ONAY BELGESİ



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-69892  
Konu :Etik Onayı Hk.

07.12.2022

Sayın Ahmet AL

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 24.11.2022 tarihli ve 2022/20 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.  
Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı: Ahmet AL**

### **ÖĞRENİM DURUMU:**

#### **Lisans:**

2021, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

#### **Yüksek Lisans:**

2006, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Bölümü

2007, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bölümü

2023, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü

### **YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:**

AL, A. (2022). "Stratejik Liderlerin Personel Seçimi ve Örgüt Yönetimi Üzerine Nitel Bir Araştırma". **Aydın İnsan ve Toplum Dergisi**, cilt 8, Sayı 2, ss.155-173.