

LİDERLİK TARZI-İŞ ANGAJMANI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ETKİLEŞİM ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM YILMAZ KILINÇ

MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME
ANABİLİM DALI

MERSİN
AĞUSTOS - 2021

**LİDERLİK TARZI-İŞ ANGAJMANI İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ETKİLEŞİM ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM YILMAZ KILINÇ

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME
ANABİLİM DALI**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet NASİH TAĞ**

**MERSİN
AĞUSTOS - 2021**

ONAY

Gizem Yılmaz Kılınç tarafından Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Nasih Tağ danışmanlığında hazırlanan "Liderlik Tarzi-İşe Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Etkileşim Etkisi" başlıklı çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından 13/08/2021 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda oy birliği/çokluğu ile Yüksek Lisans Yeterlik Tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan		
Üye		
Üye		
Üye		
Üye		

Yukarıdaki Jüri kararı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13/08/2021 tarih ve/..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr.

Enstitü Müdürü

Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, tablo ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi

beyan ederim.

ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University.

13 Ağustos 2021/13 August 2021

İmza / Signature

Gizem Yılmaz KILINÇ

ÖZET

Çalışanların yaptıkları işe angaje olmalarının, bireysel üretkenliklerini ve dolayısıyla örgütsel performansı olumlu etkilediği genel kabul görmektedir. Diğer taraftan bu konu ile ilgili yapılan pek çok araştırmada çalışanların işe düşük düzeyde angaje oldukları ve bunun da kısmen çalışma koşullarından kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Bu tezin amacı, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının çalışanların yaptıkları işe angaje olmalarını nasıl etkilediğini ve çalışanların hissettikleri örgütsel güvenin liderlik tarzı-iş angajmanı ilişkisine etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda modern liderlik yaklaşımlarından yararlanarak bir kavramsal çerçeve geliştirilmiştir. Bu kavramsal çerçeveye göre transformasyonel (dönüşümcü) ve transaksiyonel (etkileşimci) liderlik tarzları iş angajmanını pozitif yönde etkilerken, düzeltici-kaçıngan liderlik tarzı iş angajmanını negatif yönde etkilemektedir. Ancak, çalışanların hissettikleri örgütsel güvenin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzlarının etkisini artıracak, diğer taraftan düzeltici-kaçıngan liderlik tarzının negatif etkisini azaltacağı savunulmaktadır. Bu ilişkileri test etmek için Türkiye genelinde faaliyet gösteren büyük bir firmanın müşteri ilişkileri çalışanlarına bir anket uygulanmıştır. Toplanan verilere uygulanan regresyon analiz sonuçları, ortaya konan kavramsal çerçeve ile genelde tutarlı görünmemektedir. Bulgular değerlendirildikten sonra yeniden tasarlanan kavramsal çerçeve, liderlik tarzlarını aktif ve pasif şeklinde ve örgütsel güveni de yönetime duyulan güven ve diğer çalışanlara duyulan güven şeklinde ayırmaktadır. Bu çerçeveye göre, yönetim ve diğer çalışanlara duyulan güven, aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki pozitif etkisini artırmakta, diğer yandan pasif liderlik tarzının negatif etkisini azaltmaktadır. Aynı veriler üzerinde yapılan regresyon analiz sonuçları bu çerçeveyi büyük ölçüde desteklemektedir. Bulgular, liderlik tarzının çalışanlar üzerindeki etkisinin diğer çalışma koşullarına göre değişebileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İş angajmanı, Liderlik tarzı, Örgütsel güven, Yönetime güven.

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Nasih TAĞ, İşletme Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin.

ABSTRACT

Management researchers and practitioners generally agree that work engagement leads to higher individual productivity and therefore higher organizational performance. On the other hand, both extant empirical work and surveys indicate that employees' work engagement is generally low, a result generally attributed to working conditions. This thesis aims to examine how leadership style affects employees' work engagement and whether employees' trust in the organization affects the relationship between leadership style and work engagement. Drawing on modern leadership theories, I develop a conceptual framework that proposes positive relationships between work engagement and both transformational and transactional leadership styles, but a negative relationship between work engagement and corrective-avoidant leadership style. Moreover, the conceptual framework posits that organizational trust strengthens the positive effects of transactional and transformational styles and weakens the negative effect of the corrective-avoidant style of leadership. To test this framework, I designed and administered a survey to the customer relations employees of a large firm operating in Turkey. Results based on regression analysis are largely inconsistent with the proposed framework. Based on further examination of the results, I proposed a modified conceptual framework that includes a simpler conceptualization of leadership styles, i.e., active vs. passive leadership, but more nuanced organizational trust, i.e., trust in management vs. trust in peers. Specifically, the modified conceptual framework argues that the active leadership style has a positive, whereas the passive leadership style has a negative impact on work engagement. Moreover, the modified framework posits that trust in management and trust in peers strengthen the impact of active leadership style but weaken the impact of passive leadership style on work engagement. Results based on the reanalysis of the data are largely consistent with the modified conceptual framework. Overall, the results show that the impact of leadership style on workers depends on other contextual factors.

Keywords: Work engagement, Leadership styles, Organizational trust, Trust in management.

Advisor: Asst.Proffesor Mehmet Nasih TAG, Department of Business Administration, Mersin University, Mersin.

TEŞEKKÜR

Bilimsel araştırma ve tez çalışmalarımda büyük emekleri ve desteği olan değerli tez danışmanım sayın Dr. Öğretim Görevlisi Mehmet Nasih Tağ'a, özverili desteğini hissettiğim yöneticim sayın Mehmet Serdar Karabaş'a, yoğun çalışmalarım sırasında büyük fedakârlıklar yapmak zorunda kalarak çalışmam için uygun ortam hazırlayan aileme sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Gizem YILMAZ KILINÇ

Mersin, 2021



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR	3
2.1. İş Angajmanı (Tutkunluğu) Kavramı	3
2.1.1. İş Angajmanına (Tutkunluğa) Etki Eden Faktörler	4
2.1.2. İş Angajmanının Boyutları	5
2.2. Lider ve Liderlik Kavramı	5
2.2.1. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar	6
2.2.2. Liderliğin Önemi	6
2.2.3. Etkili Liderlik	7
2.3. Liderlik Teorileri	8
2.3.1. Özellikler Teorisi	8
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	9
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	9
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	9
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	9
2.3.2.4. McGregor'un X-Y Teorisi	10
2.3.2.5. Likert'in Sistem-4 Modeli	10
2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri	10
2.3.3.1. House'un Yol-Amaç Modeli	11
2.3.3.2. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli	11
2.3.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	11
2.3.3.4. Fiedler'in Durumsallık Modeli	11
2.4. Liderlik Tarzları	12
2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları	12
2.4.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı	12
2.4.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı	13
2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları	13
2.4.2.1. Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik Tarzı	13
2.4.2.2. Transformasyonel (Dönüşümcü- Dönüştürücü) Liderlik Tarzı	15
2.4.2.3. Düzeltici Kaçıngan Liderlik Tarzı	16
2.5. Transformasyonel ve Transaksyonel Liderlik Tarzının Karşılaştırması	17
2.6. Liderlik Davranışının Etkileri	18
2.6.1. Liderlik Davranışlarının Performans Üzerindeki Etkisi	18
2.6.2. Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	18
2.6.3. Liderlik Davranışlarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi	19
2.6.4. Liderlik Davranışlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisi	19
2.6.5. Liderlik Davranışlarının Verimlilik Üzerindeki Etkisi	20
2.7. Güven Kavramı	20
2.7.1. Güven Kavramının Özellikleri	21
2.7.2. Örgütsel Güven Tanımı ve Özellikleri	21
2.7.2.1. İşletmeye Duyulan Güven	21

2.7.2.2. Yöneticiye Duyulan Güven	22
2.7.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	22
2.8. Örgütsel Güven Modelleri	23
2.8.1. Mishra'nın Güven Modeli	23
2.8.2. Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli	24
2.8.3. Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	25
2.8.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli	25
2.8.5. Schockley – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	26
3. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLER	28
3.1. Kavramsal Model	28
3.1.1. Liderlik Tarzı ve İş Angajmanı Arasındaki İlişki	28
3.1.2. Örgütsel Güven ve İş Angajmanı Arasındaki İlişki	29
3.1.3. Liderlik Tarzının İş Angajmanına Etkisinde Güvenin Etkileşim Etkisi	30
4. METODOLOJİ	31
4.1. Araştırmanın Veri seti	31
4.2. Bağımlı Değişkenlerin Ölçümü	31
4.2.1. İş Angajman Ölçeği	31
4.3. Bağımsız Değişkenlerin Ölçümü	31
4.3.1.Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği	31
4.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği	32
4.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	32
4.5. Kontrol Değişkenleri	32
5. BULGULAR	34
5.1. Tanımlayıcı Özet İstatistikler	34
5.2.Korelasyonlar	35
5.3. Regresyon Tahmin Sonuçları	36
6. GENİŞLETİLMİŞ ANALİZ	41
6.1. Genişletilmiş Kavramsal Model	42
6.1.1. Aktif Liderlik Tarzı	42
6.1.2. Pasif Liderlik Tarzı	43
6.2. Faktör Analizleri	43
6.2.1. Aktif-Pasif Lider Faktör Analizi	43
6.2.2. Örgütsel Güven Faktör Analizi	45
6.3. Regresyon Analizi	47
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	53
KAYNAKLAR	57
EKLER	67

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. J.C.Maxwell ' in Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği	5
Tablo 2.2. Mishra Güven Modeli Boyutları	23
Tablo 2.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	25
Tablo 4.1. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Ölçeği	32
Tablo 5. 1. Özet Veriler	34
Tablo 5.2. Korelasyon Tablosu	35
Tablo 5.3. Kontrol Değişkenleri, Transformasyonel, Transaksasyonel, Düzeltici Kaçınan Liderlik Tipi İş Angajmanı İlişkisi Tablosu	36
Tablo 5.4. Liderlik Tarzlarının İş Angajmanına Etkisinde Örgütsel Güvenin Etkileşim Etkisi Tablosu	39
Tablo 6.1. Bağımsız Değişken Ölçeğinin Güvenilirliği	43
Tablo 6.2. Aktif ve Pasif Lider KMO ve Barlett's Analizi	44
Tablo 6.3. Aktif ve Pasif Lider Faktör Analizi	44
Tablo 6.4. .Aktif-Pasif Liderlik Faktör Yükleri	44
Tablo 6.5. Örgütsel Güven KMO and Barlett's Analizi	45
Tablo 6.6. Örgütsel Güven Faktör Analizi	46
Tablo 6.7. Örgütsel Güven Faktör Yükleri	46
Tablo 6.8. Aktif Liderlik, Pasif Liderlik, Örgütsel Güven İş Angajmanı İlişkisi Tablosu	47
Tablo 6.9. Aktif ve Pasif Liderlik Tarzının İş Angajmanına Etkisinde Örgütsel Güvenin Etkileşim Etkisi Tablosu	49

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Transformasyonel ve Transaksionel Liderlik Farkı	17
Şekil 3.1. Liderlik Tarzı- İş Angajmanı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Etkileşim Etkisi	28
Şekil 6.1. Aktif- Pasif Liderlik Tarzı- İş Angajmanı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Etkileşim Etkisi	42



1. GİRİŞ

Globalleşme, 20. yüzyılın sonlarına doğru, kültürlerin ve fikirlerin alışverişiyle ortaya çıkmış, toplumların siyasi, sosyal ve kültürel yaşamlarını etkileyerek dünyayı yönlendirmiştir. Teknolojinin de gelişmesiyle iletişim kanalları artmış, rekabet keskinleşmiştir. Bu ortamda farklılık yaratmayan, değişime ve gelişime ayak uyduramayan firmalar yok olup gitmeye mahkum oldular. Bunu fark eden firmalar rekabet gücünü kaybetmemek için yeni yöntem ve uygulamalar bulmak zorunda kaldı. Müşterilerinin sadakatini kaybetmemek adına bu uygulamaları zaman kaybetmeden hayata geçirdiler. Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı da bu değişimle birlikte ortaya çıktı. Müşterilerinin satın alma davranışlarının devam etmesi firmalar için hayati önem taşımaya başladı. Öncelikle müşteri tatmini, bunun sonucunda da karlılık elde etme hedeflenmişti. Bu koşullarda çalışan müşteri ilişkileri birimi çalışanları da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilen, yeterli bilgi seviyesine sahip, gelişime açık, örgüt kültürünü benimsemiş ve bunu yansıtabilen yetkinliğe sahip olmalıdır. Bu insan kaynağını iyi yönetebilen, ekibinin rahat ve verimli bir ortamda çalışmasına olanak sağlayan, örgütün hedeflerini doğru belirleyip gelişmesine katkı sağlayan liderler, keskin rekabetin yaşandığı bu koşullarda örgütün dirayetli ve güçlü kalabilmesi açısından çok önemlidir. Liderler, çalışanlar üzerinde çok etkili olduğundan bu noktada sergilenen liderlik davranışları da önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmak için ellerinden gelen çabayı göstermeleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri önemli ölçüde yöneticilerin sergilediği liderlik davranışına bağlıdır.

Çağdaş liderlik tarzları incelendiğinde iki farklı liderlik tarzı üzerinde durulduğunu görüyoruz. Bunlar, "Etkileşimci (Transactional) ve Dönüşümcü (Transformational)" liderlik tarzlarıdır. 1978 yılında Burns tarafından yazılan "Liderlik" isimli kitapta da bu iki liderlik tarzı incelenmiştir. O yıllardan bugüne gelindiğinde bu iki liderlik tarzı etkisini artırmaya başlamıştır. Öncesinde daha çok klasik liderlik yaklaşımları ön plandayken, zaman geçtikçe transformatif ve transaksyonel liderlik yaklaşımları daha çok ele alınmaya başlamıştır. Transformatif ve transaksyonel liderlik tarzları üzerinde Bass ve Avolio etkili çalışmalar yapmış ve transformatif liderliği farklı boyutlarda incelemişlerdir.

Başarılı liderlerle çalışan firmaların ortaya koydukları çıktılar, çalışanların işe olan bağlılıklarına olumlu bir yansıması vardır. Literatürde yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının çalışanların iş angajmanına olan etkisine yönelik yapılan çalışmalar sınırlıdır. İş angajmanı, çalışanların tüm kaynaklarını ve kendilerini işe adanarak tamamen iş odaklı performansı baz alan bir çalışma şekli benimsemeleridir. İşe angaje olmuş çalışanlar enerji doludurlar, yaptıkları işi sahiplenirler ve kendilerini işe adarlar. Kavram, akademik olarak ilk kez, organizasyon üyelerinin sahip oldukları iş rollerine bağlılıkları olarak belirtilmiştir. İşlerine angaje olan bireylerin "rol performansları sırasında fiziki olarak, kognitif ve duygusal anlamda kendilerini tamamen

yaptıkları işe verdikleri" üzerinde durulmaktadır (Kahn, 1990). İşe angaje olmuş çalışan bu bağlılıkla bireysel performansına katkı sağlarken, örgütün amaçlarına ulaşmasına da hizmet eder. İşe angaje olma davranışı örgüt hedeflerine ulaşmada, örgüt ikliminde, çalışan performansında, üretilen mal ve hizmetin kalitesinde etkili olduğundan örgüt içerisinde önemi iyi kavranmalıdır. Bununla birlikte yöneticiler de örgüt çıkarlarını göz önünde bulundurmalı ve işe angaje olma davranışının örgütün verimliliğine olan katkısını gözardı etmemelidir. Çünkü tükenmişlik durumunu olumlu yöne çevirip işe angaje olmuş çalışanlarla devam etmek işin kalitesini ve etkinliğini arttıracaktır. Yapılan çalışmaların birçoğu liderlik davranışının çalışanların performansı ve motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek üzerinedir. Ancak bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak liderlik tarzı-iş angajmanı ilişkisinde örgütsel güvenin etkileşim etkisi temel olarak araştırılarak, literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın cevap aradığı sorular şöyledir:

- Liderlik tarzı ile çalışanların iş angajmanı arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanın örgüte olan güveni ve iş angajmanı arasında bir ilişki var mıdır?
- Liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin etkileşim etkisi var mıdır?

Bu çalışma, yöneticilerin liderlik davranışlarının müşteri ilişkileri çalışanları üzerindeki etkilerini belirleyip, lider tiplerinin, çalışanların işe angaje olma ve örgüte olan güveni üzerindeki etkisini, bu kavramların birbirini nasıl etkilediğini, iş görenlerin bundan nasıl etkilendiğini ve bunların sonuçlarını irdelemektedir.

Çalışmada öncelikle araştırma modelini oluşturan değişkenlerin kavramsal açıklamalarının yer aldığı literatür yer almaktadır. Literatürde işe angaje olma, lider ve liderlik kavramı, liderlik teorileri, geleneksel ve modern liderlik tarzları, liderlik davranışının etkileri, güven kavramı ve örgütsel güven modelleri ele alınmıştır. Yapılan yazın taramasında amaç, araştırma modeline ilişkin değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini gözlemlemektir. İstatistiksel uygulamaları ve analizleri içeren yazın taraması, analiz sonuçları neticesinde araştırma modeline ilişkin hipotezlerin değerlendirilmesiyle son bulmaktadır.

Çalışmada, 134 müşteri ilişkileri çalışanı ile yapılan araştırmaya anketlerin 122 tanesi dahil edilmiş, transformasyonel, transaksyonel ve aktif liderliğin, iş arkadaşlarına güvenin iş angajmanını olumlu yönde etkilediği, pasif liderliğin ise iş angajmanı üzerinde olumsuz etkisi; aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisinde yönetime güvenin, pasif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisinde yönetime ve çalışma arkadaşlarına güvenin etkileşim etkisi olduğu tespit edilmiştir.

2. LİTERATÜR

2.1. İş Angajmanı (Tutkunluğu) Kavramı

İşe angaje olma kavramı, "kişinin işine olan bağlılığı, işinden memnun olması ve hissettiği coşku" olarak tanımlanmıştır (Robbins & Judge, 2012). Kavramın Türkçe karşılığı ilk defa "işe cezbolma" olarak (Doğan, 2002), daha sonra "işe angaje olma" tanımıyla (Güneşer, 2007), ardından "işe kapılma", (Öner, 2008), "iş ile bütünleşme" (Ardıç & Polatçı, 2009), "işe bağlanma" (Agin, 2010), "çalışmaya tutkunluk" (Turgut, 2010), "işe adanmışlık" (Kurtpınar, 2011), "cezbolma" (Esen, 2011) ve "işe tutkunluk" (Cağlar, 2011) olarak yer aldığı görülmekteyken "Work Engagement" kavramına muadil olarak "işe tutkunluk" ifadesi kullanılmıştır.

İşe cezbolma (angaje olma) "kişinin işine kendisini ne kadar adadığı ya da kişinin işine ne kadar bağlı olduğunun ötesinde işini yaparken kendisinin tüm özüyle ne kadar orada olduğu, kendisini ne kadar işe kattığını" ifade etmektedir (Esen, 2011). Bilişsel olarak zindelik, kendini işe verme ve hatta işe adama olarak tanımlanmaktadır (Roozeboom & Schelvis, 2015). Türkçe'ye "Engagement" sözcüğünden tercüme edilmiş olan işe tutkunluk kavramının kökeni "Engage"dır. Bu sözcüğün orijinal anlamı bir kimseyi veya nesneye söz verme onu rehin tutma olarak değerlendirilir (McIntosh & Turnbull, 2005). İngilizce'de "Engagement" olarak kullanılan kavram Türkçe'de "Adanma", "Tutkunluk" ve "Sargınlık" olarak yer etmiştir. "Tutkunluk" şeklinde çevrilen "Engagement" kavramın özünde kişinin işi ile tutkulu bir bağ kurması söz konusudur (Keser & Yılmaz, 2009).

İlk olarak doksanlı yıllarda ortaya çıkan bu kavram hem bilimsel hem de iş dünyasında bir başlangıcı bildirmektedir (Schaufeli, 2012). Ancak bu kavramın anlamı üzerinde teori ve pratikte bir belirsizlik söz konusudur (Macey & Schneider, 2008). İşe angaje olma kavramı "işle bütünleşme, işe gönülden adanma, işe tutkunluk ve işe kapılma" gibi tanımlar kullanılarak ifade edilmiştir (Esen, 2011). Angaje olmayı "uygulanabilir bir bakış açısı kullanarak iş gören angajesi" olarak adlandırmaktadırlar (Roozeboom & Schelvis, 2015). Kavram henüz yenidir ve üzerinde farklı tanım ve düşünceler vardır ki bu da tartışmaların halen devam ettiğini gösterir.

Gallup Organizasyonu'nun hazırladığı Employee Engagement Index verilerinden elde edilen bilgiye göre, işe kendini adanmış çalışanlar sayesinde, örgüte üretkenlik, müşteri doyumu ve kazanç artışı gibi olumlu çıktılar sağlanır. Ayrıca örgüt çalışanlarının işe angaje olmuş bir şekilde çalışmasının rekabetin anahtarı olabileceği ifade edilmektedir (Macey & Schneider, 2008). Örgütsel başarının anahtarının da bu olduğu belirtilmektedir (Lockwood, 2007).

İşe angaje olmanın örgütsel çıktıları arasında örgüt içerisindeki iletişimin gelişmesi, iletişim sorunlarının en aza indirgenmesi, çalışanın beklenen performansı göstermesi, örgütün belirlenen amaçlara ulaşması, örgüt ikliminin olumlu bir şekilde yaratılması, örgütsel vatandaşlık

davranışlarının daha fazla gözlemlenmesi sayılabilir. Bunun yanında bireysel çıktılar da mevcuttur. İş tatmininin artması, görevin severek ve isteyerek yapılması, çalışan bireylerin aile hayatlarında ve sosyal çevrelerinde daha mutlu bireyler olarak var olmalarını sağlayan sonuçlardır.

Çalışan kişinin performansı ile işe angaje olma durumu arasındaki ilişkinin oranının yüksek olduğu bilinmektedir. Kendini işine coşku ile adanmış, tüm benliği ile işe sarılmış kişiler işe angaje olmuş kişilerdir. Dolayısıyla bu kişilerin performansları da yüksek olacaktır. İş angajmanı literatüre yeni girdiğinden ve bu kavramlar ilgili yapılan araştırmalar henüz yeterli olmadığından farklı tanımlamalarla karşılaşmak söz konusudur. Kavram çok boyutlu olarak değerlendirilebilir. Ancak özünde iki temel fikir hakimdir. Bunlardan ilki tükenmişlik kavramının işe tutkunluğun tam tersi bir kavram olduğu düşüncesidir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Diğeri ise tükenmişlik kavramının işe tutkunluk kavramından farklı bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesidir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Neticede iş angajmanı hem örgüt için hem de birey için olumlu sonuçlara sebep olmaktadır. Bunlar, hem örgütün hem de bireyin hedeflere ulaşmasının yanında, çalışanlar arasındaki iletişim sorunlarının en aza indirgenmesi, olumlu bir örgüt ikliminin olması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar tarafından daha istekli bir şekilde gösterilmesi şeklinde çeşitlendirilebilir. Bireylerin işini daha fazla sevgiyle yapmasına, iş memnuniyetinin artmasına ve bireylerin daha mutlu çalışmasına katkıda bulunur (Köse, 2015).

2.1.1. İş Angajmanına (Tutkunluğa) Etki Eden Faktörler

İş angajmanına etki eden etkenler yapılan işin kendisi, ödüllendirme ve geri bildirim, örgütsel adalet ve kişisel özellikler olarak belirtilebilir.

Yapılan İşin Özellikleri: Yapılan işin niteliği iş angajmanını etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi, konuşma hakkı, iş becerilerinin ve deneyimlerinin arttırılması, işin yapılışıyla ilgili kararlarda konuşma imkanı, çalışanları motive etme iş angajmanını arttıran etkenlerden sayılabilir.

Ödüllendirme ve Geri Bildirim: Ödüllendirme ve geri bildirim pozitif ve yapıcı olduğunda iletişimi güçlendirip, motivasyon ve performans artışı sağlar (Atilla Bal, 2009).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, çalışan kişilerin işe olan tutkunluk seviyelerini yönlendirebilecek faktörlerden birisidir. Çalışanın, örgütündeki uygulamalar doğrultusunda algıladığı adalet duygusu olarak değerlendirilmelidir (Özdevicioğlu, 2003).

Bireysel Özellikler: İş tutkunluğuna sahip çalışanların zorluklarla başa çıkabilme, dayanıklı ve iyimser olma, öz saygı ve öz yeterlik sahibi olma gibi içsel kaynakları vardır. Bu içsel motivasyon kaynakları çevreyi kontrol etme ve etkileme özellikleri ile birlikte kariyerlerinde de başarılı olmalarına olanak sağlar (Bakker & Demerouti, 2008).

2.1.2. İş Angajmanının Boyutları

İş angajmanı kavramı üç farklı boyutta değerlendirilmektedir. Bu boyutlar; dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olarak belirlenmiştir" (Özarallı, 2017).

Dinçlik Boyutu: Bireylerin çalışmaya yönelik enerji seviyelerinin üst düzeyde olması, fiziksel ve zihinsel olarak dayanıklı olmaları bu kavramla ilgilidir (Bakker & Demerouti, 2008). Bireylerde dinçlik durumunun yüksek düzeyde olması başarı hissiyatında belirgin artışa ve daha inovatif fikirler üretmelerini sağlamaya yardımcı olmaktadır (Kaplanşeren & Örücu, 2018).

Adanmışlık Boyutu: Bu kavram çalışanların işine duyduğu kuvvetli bağlılık duygusunu ifade etmektedir. Bu kuvvetli bağ ile çalışan işinin daha mühim ve anlamlı olduğunu düşünür. Bu bağlamda gurur, istek, ilham gibi duygular hissederek işini daha istekli icra eder (Özarallı, 2017).

Yoğunlaşma Boyutu: Çalışanın, işine oldukça odaklanmış olmakla birlikte istekli ve huzurlu çalışmaya yoğunlaşması durumu olarak belirtilebilir. Kişi iş yaparken kendini işine kaptırır, zamanın çok hızlı geçtiğini düşünür ve ara vermek istemez (Turgut, 2011).

2.2. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider, insanların kendi kendilerine ulaşamayacakları gereksinim ve amaçları belirleyerek, birlikte yol kat etmekten yorulmayacak kişiler ile birlikte olup, gruba yön veren, bir yol haritası ile harekete geçirme maharetine sahip olan bireydir (Begeç, 1999). Ekibini olmak istedikleri yere ulaştırabilen, güven ve cesaret veren, harekete geçiren ve görev bilincini benimseten bireydir (Demirci, 1998). Çözüm odaklı, yeni projeler üreten, yüreklendiren, pozitif, inovatif düşünen ve yeniliklere açık, ileri görüşlü, motivasyonu ve duygusal zekası yüksek, ekibine odaklanmış, öğrenmeye hevesli, gelişime açık ve olması zor görünen işi başarabilen davranışların sahibi kişilerdir (Degirmenci, 2012). Kouzes ve Posner tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise etkili bir liderde olması gereken altı önemli özellik vardır. Bu özellikler; "dürüstlük, vizyonerlik, diğer çalışma arkadaşlarını harekete geçmeye teşvik etme, özgüvenli olma, farklı görüş ve fikirlere karşı duyarlı ve destek verici yapıda olmaktır" (Karahana, 2008).

Tablo 2.1. J.C.Maxwell ' in Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği

Karakter	Odaklanma	Sorumluluk sahibi olma
Karizma	Cömertlik	Güvenli olma
Sözünde durma	Başlatma	Disiplin
İletişim becerileri	Dinleme	Hizmet etme
Yetenek	Olumlu tutum	Öğrenmede süreklilik
Cesaret	Sorun çözme becerisi	Vizyon sahibi olma
Yüksek algı gücü	İlişki kurma becerisi	Tutku

Kaynak: J.C. Maxwell, 1999

Yukarıdaki tabloda J.C. Maxwell tarafından öne sürülen reddedilemez 21 liderlik niteliği olan özelliklere yer verilmiştir.

2.2.1. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar

Liderliğin temelinde etkileme, güç ve otorite (yetki) olarak belirlenen üç temel kavram bulunmaktadır.

Etkileme Kavramı: Etkileme kavramı kişinin başkasının arzu, istek, talimat veya emirlerini ifa etmesi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010). Bu kavramlar arasında en çok kullanılanı etkileme kavramıdır. Birçok araştırmacı ana işlev olarak bu kavramı belirlemiştir. Liderlik bir kişinin beğeni ya da kabul görmesi olarak değil, kişinin etkileme sanatıdır. Rol kişi tarafından tam anlamıyla yerine getirilmesi durumunda ilham verici bir liderlik durumu ortaya çıkmaktadır (Scanlan, 2006).

Güç Kavramı: Sosyolojik olarak güç kavramı; "bir insanın ya da birçok insanın, bir eylemde kendi istençlerini, eyleme katılmakta olan başkalarının direnişine karşın bile olsa gerçekleştirme olasılığı "olarak tanımlanmaktadır (Giddens, 2008). Bu kavram Lukes (2007) tarafından psikolojik ve sosyolojik temelli olarak vurgulanır. Bu etki oluşurken manipülasyon, baskı, şiddet, otorite, etki gibi kavramlardan etkilendiğini savunmaktadır (Lukes, 2007). Yönetişel bakış açısıyla güç kavramı, olayların yönünü etkileyebilme, direnç ve başkaldırlara göğüs germe, davranışlar üzerinde etkili olma, kişileri toplumsal amaçlar ve grup amaçları yönünde davranmalarını oldurma becerisidir (Güney, 2012).

Otorite (Yetki) Kavramı: Max Weber tarafından da detaylı olarak tartışılan bir konu olan otorite kavramı, bir organizasyon veya örgüte tabii olan kişilerin kendi isteğine bağlı olarak ve koşulsuz olarak amirlerinin talimatlarına uymalarıdır.

Weber liderin legal olarak talimat vermeye yetkili olduğunu, çalışanların da bu yönergelere uyması gerektiğini vurgular. Fayol'a göre otorite "emir verme hakkı ve itaat etme gücü (yaptırım gücü) " şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2010). Otorite hakkı örgüt tarafından yöneticiye verilmiştir; "emir verme ve emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme" hakkıdır. Bu lidere bir makam doldurduğu için verildiğinde resmi bir hak olur. Makam karşılığı değil de sadece yönetişel fonksiyonlar için verildiyse bu otorite resmi değildir. Bir yönetici yetki sahibiyse astları onun emirlerini yerine getirmelidir. Eğer getirmiyorlarsa otorite sahibi olmadığını gösterir. Astlar tarafından kabul edilen otoritenin geçerliliği vardır (Güney, 2012).

2.2.2. Liderliğin Önemi

Liderler iş görenleri yönlendiren, onlara mentorluk eden, yol gösteren, değişime ayak uydurmalarını sağlayan, motivasyonlarını artıran, destekleyen, sabırlı, anlayışlı ve üretken

kişilerdir. Örgütsel ve kişisel amaçlara ulaşmada, rekabet koşullarına ve teknolojik gelişmelere ayak uydurarak, çalışanları doğru yönlendiren ve destekleyen, onlara yol gösteren stratejik öneme sahiptirler. Organizasyonların başarıya ulaşmasında fiziksel ve mali imkanlar kadar yöneticilerin liderlik özellikleri de günümüzde önem kazanmıştır (Dubrin, 2005). Lider, iletişimi kuvvetli, paylaşıma açık, takipçilerini doğru yönlendirmede oldukça yeterli olmalıdır. Liderler takipçilerine örnek olurlar. Takipçiler liderin yetkinliğine, bilgi düzeyine ve gücüne inanırlarsa başarıya erişebilirler (Ekici, 2006). Liderlerin davranış tipleri sadece üst düzeyde çalışan kişiler için değil, günümüz koşullarında daha alt düzeyde çalışan yöneticiler için de önemlidir (Dubrin, 2005). Mevcut durumda ilerlemeyi hedefleyen ve sadece verimliliği odağına alan klasik idareci yaklaşımı ile zorlayıcı rekabet ortamına ayak uydurmak, ani ve belirli olmayan durumlarda hedefe ulaşmak çok zordur (Çağlar, 2004).

2.2.3. Etkili Liderlik

Sadece iyi çalışanlarla ya da astlarla birlikte aynı organizasyonda çalışmak başarıya ulaşmak için yetmez. Çalışanlarının kuvvetli yönlerini ortaya çıkararak örgütün hedef ve amaçlarına yönelik hareket eden, çalışanları doğru yönlendirerek etkili iletişim kuran liderlere ihtiyaç vardır. Lider, astlarının davranışlarını gözlemlemeli, duygu ve düşüncelerini anlamalı ve buna göre hareket etme kıvraklığına sahip olmalıdır. Bu yönde hareket eden lider, çalışanlarının motivasyonunu sağlamada da başarılı olur. Lider, ekip içerisinde fark yaratan, emek sarf eden astlarının emeğinin, çabasının farkında olmalı ve bu çabanın karşılığını çalışanına vermelidir. Bu durum motivasyona ve performansın artmasına katkı sağlar. Örgüt içerisinde çalışanlarının motivasyonunu ve işe olan bağlılıklarını arttıran, güçlü bir iletişim kuran, yeniliklere açık olmalarını sağlayan liderler etkinliği ve grup içi sinerjinin artmasını sağlayabilir (Çağlar, 2004) .

Örgütler, sadece göreve odaklanan idarecilerle çalışmak istemez. Liderlik konusunda yetkin, becerilerini sunabilen, beklentiye yönelik hareket eden, astlarını buna göre şekillendirmede cesur davranan liderler örgütler tarafından talep edilir (Çağlar, 2004). Liderler, karşılaştığı durumları sık sık analiz etmeli, sorunlara çözüm bulacak şekilde ekibini organize etmeli, başarılı olmak istiyorsa değişime açık olmalıdır. Hedeflere ulaşmak konusunda çalışanlara ve izleyicilere doğru yönlendirmeler yapmalıdır (Ekici, 2006). Lider, sorun ve problemleri ivedi bir biçimde çözüme ulaştıran, diğer kişilerden daha önce uzağı görebilen kişidir. Örgütlerde ancak etkili bir lider olursa organizasyon başarıya ulaşır.

2.3. Liderlik Teorileri

Liderlik bazı çalışmalarda liderin bireysel özellikleri baz alınarak, bazılarında ise davranışlar üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışmanın bu kısmında liderliğe yönelik teorilerin en çok kullanılanları üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Özellikler Teorisi

Liderliğin özelliklerle ilgili olduğunu belirten Özellik Teorisi, konuyla ilgili en köklü ve eski teori olarak bilinmektedir. Özellikler teorisine göre lider, kişisel özellikleri sayesinde bir grup içerisinde yönetici olarak kabul görür. Bu bağlamda liderin kişilik özellikleri ve fiziksel özellikleri diğerlerinden farklıdır (Koçel, 2010).

Liderlerin sahip olduğu özellikler üzerine yapılan çalışmalarda aşağıdaki dört grup özellik ortaya çıkmıştır (Zeyyat & Melek, 1998) .

Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma vb.

Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.

Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.

Sosyal Özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Bu teoriye göre yukarıdaki sayılanlara sahip olan bireylerin lider olması daha yüksek olasılıklıdır. Kişilerin lider olarak kabul edilmesini sağlayan faktörler onların sosyal, duygusal, düşünsel ve fiziksel özellikleridir. Bazı araştırmacılar kişisel özelliklerin lider olmada yeterli olabileceğini savunurken, bazıları da bunun her zaman mümkün olamayabileceğini savunmuşlardır. Bu yaklaşım, sonuçlara bakıldığında bir bütünlük, tutarlılık gösteremediğinden, bir bütün olan liderlik sürecini, liderin kişilik özellikleriyle sınırladığından, eleştirilere maruz kalmıştır. Konu üzerinde yapılan çalışmalarda zaman zaman etkin liderlik yapan yöneticilerin aynı özellikleri taşımadığı, takım üyeleri arasında bu özelliklerin daha fazlasına sahip olsa da lider olamayan bireylerin olduğu görülmüştür. Bu durum özellikler teorisini doğrulamayan bir durumdur. Dolayısıyla bunların yeterli olmadığı, farklı dinamiklerin ve değişkenlerin de incelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Liderin özelliklerinin yerine liderin davranışlarına ve diğer üyelerin özelliklerine de bakılması yönünde fikir oluşmuştur. Böylece Davranışsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır (Koçel, 2010).

2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorileri, liderin ne yaptığı ve nasıl davranışlar sergilediğine odaklanarak lider kişinin davranışlarını inceler. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar liderliğin görev ve ilişki davranışı olarak tanımlanan iki tarzdan oluştuğunu savunur. Görev davranışlarının amacı takım üyelerinin hedeflerine ulaşmasında rol almaktır. İlişki davranışları ise "astların kendileriyle, birbirleriyle ve kendilerini buldukları durumlarda rahat hissetmelerini sağlar ". Burada ulaşılmak istenen "liderin bir amaca ulaşmada emek harcayan astlarını etkilemede bu iki davranış tipini nasıl birleştirdiğini açıklamaktır" (Northouse, 2007).

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'nın, Davranışsal Liderlik Yaklaşımı'nın gelişmesi yönünde önemli katkıları olmuştur. Bu çalışma sivil ve askeri pek çok yönetici üzerinde liderliğin nasıl tanımlandığını tespit etmek için yapılmıştır (Koçel, 2010). Yapılan bu çalışmaların sonucunda, Ohio Üniversitesi araştırmalarının temel nitelikleri aşağıdaki gibidir (Koçel, 2010):

- Lider çalışanı dikkate aldıkça, devamsızlık ve personel devir hızı azalmakta,
- Lider ekibi hareketlendirme yönünde davranışlar sergiledikçe, ekip üyelerinin iş performansında artış olmaktadır.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları, Ohio Üniversitesi çalışmaları gibi liderliği iki boyutta ele almaktadır. Birincisi yapılan işe odaklanan İş odaklı Liderlik (Job - Centered Style), ikincisi de çalışanları gündeminde tutan Çalışan Odaklı Liderlik'tir (Employee – Centered Style) (Senior, et al., 2012). Bu liderlik yaklaşımında hem süreç içerisinde hem de sonuçlara ulaşmada odakta hep çalışan yer almaktadır (Jiang, 2012). En önemli özelliği yetkinin devredilmesidir. Amaç iş tatminini artırmak, çalışma koşullarını iş tatmini ve çalışan motivasyonu sağlayacak şekilde organize etmektir ve iki yönlü bir iletişim mevcuttur (Vugt, Jepson, Hart, & Cremer, 2004) . Liderler için astların kişisel gelişimini sağlamak önemlidir.

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Davranış bilimci Robert Blake ve Jane Srygley Mouton (1962) 'un geliştirdiği davranışsal liderlik yaklaşımıdır. Blake ve Mouton'un amacı en iyi liderlik tarzını tespit etmektir. İki tip liderlik davranış eğilimini vurgulamışlardır. Bu eğilimler, insanlara yönelim ve üretime yönelim olarak belirtilmektedir (Kreitner, Kinicki, Angelo, & Buelens, 2002).

2.3.2.4. McGregor'un X-Y Teorisi

Douglas McGregor'ın öne sürdüğü yaklaşım, Neo- Klasik Yönetim Teorisi şeklinde de anılmaktadır. Bu teorinin kullanım amacı liderin davranışlarını ve yönetimin görevlerini belirlemektir. Burada sunulmak istenen iki konu vardır. Birincisi "yöneticilerin düzeltici, önleyici ve yürütücü olarak ifade edildiği" ve " takipçilerin yönetilmeye ihtiyacı olduğunu savunduğu" X Teorisi, diğeri de "yöneticinin geliştirici olduğu, yetki göçerttiği ve insanın bir unsurdan ziyade bir paydaş olarak görüldüğü" Y Teorisidir (McGregor, 1957).

X Teorisi'ne göre örgüt içerisinde insan yönetilmeye muhtaç bir unsurdur. Eğer yönetilmiyorsa, insanı örgütün amaç ve ihtiyaçlarından uzaklaşan, çalışmak istemeyen, yaptığı işler faydalı olmayan bir yığın olarak görür. McGregor ilgili çalışmada daha çok Y Teorisi'nin üzerinde durur. Çünkü Y Teorisi liderlik ve yönetimin katılımcı yönünü vurgular. Burada çalışanların özellikleri benzer olmayabilir. Yani her çalışma grubunda X Teori'sindeki gibi sıkı bir yönetim tarzına ihtiyaç yoktur. Çalışanların kendilerini ve potansiyellerini keşfedip, enerjilerini örgüt için belirlenen hedef ve amaçlara yöneltecek ortamı sağlamak liderin ve yöneticinin en mühim görevi olmaktadır. Bu teoriyi benimseyen liderler daha katılımcı ve demokratik davranışlar içerisinde olurlar, bu sayede de çalışanlar örgüt dinamiklerini daha çok benimser ve daha katılımcı davranırlar.

2.3.2.5. Likert'in Sistem-4 Modeli

Rennis Likert ,1976 yılında Michigan Üniversitesi çalışmalarına büyük katkı sağlamıştır. Bu çalışmada çalışan ve iş odaklı liderlik tarzlarını ve davranışlarını incelemiş ve bu konuda geliştirmeler yapmıştır. Likert bu davranışlar için dört temel başlık belirlemiştir. Bu davranış tarzları otokratik davranıştan demokratik davranışa göre evrilmektedir. Sistem 1 ve 2 daha klasik bir yapıyı temsil ederken, Sistem 3 ve 4 daha demokratik ve katılımcı davranış vurgulamaktadır. Bu araştırmalara göre Sistem 3 ve 4 yüksek verimli grupları, Sistem 1 ve 2 daha düşük verimliliği olan grupları temsil etmektedir. Sistem 4 ile ilgili birtakım eleştiriler yapılmıştır. Bu modelin her zaman en geçerli liderlik ve yönetim tarzı sayılması bu eleştirilere sebep olmuştur (Koçel, 2010).

2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler ve Davranışsal Teoriler'in liderin karmaşık davranış biçimini açıklamak için yeterli olmaması nedeniyle daha farklı bir bakış açısına gerek olmuştur (Ergeneli, 2006). Böylece her koşulda farklı bir liderlik tipinin ortaya çıkması ve daha etkin kullanılmasıyla etkili liderliğin oluşacağı düşüncesi belirlemiştir (Hunter, Bedell-Avers, Katrina, & Mumford, 2007). Durumsal liderliği temsil eden araştırmalar etkili liderliğin; " izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik

biçimlerinin, liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu" düşüncesini savunmaktadır (Erçetin, 2000).

2.3.3.1. House'un Yol-Amaç Modeli

Bu model Robert J. House ve Martin Evans'ın 1979 yılında geliştirdiği bir modeldir. Liderin kişi ve görev odaklı davranışları, çalışanların performans ve memnuniyet içerisinde olmalarına yönelik araştırmaların etkisinde kalınarak geliştirildiği düşünülmektedir. Bu teori liderlerin amaçlara ulaşmada gidilecek yolda astlarına nasıl yol göstereceğini ve yardımcı olacağını açıklamak için oluşturulmuştur. Burada üzerinde durulan konu bu teorinin liderlerin davranışları, çalışanların özellikleri, görevin nitelikleri gibi farklı unsurların çerçevesinde gerçekleştiğidir (Evans & House, 1996).

2.3.3.2. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Reddin tarafından liderliğin şartlara göre değiştiği savunulmaktadır. Liderin etkili olma gücü liderlik davranışlarına göre değil, şartlara bağlı olarak değişebilmektedir. Diğer modellerdeki etkinlik çalışmaları liderlik davranışının şartlara göre şekillendiğini benimsemediğinden, kavramı tam olarak açıklamamaktadır.

2.3.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Liderlik tarzları izleyicilerin olgunluk-gelişme düzeyleri arasındaki ilişkiye göre belirlenmiştir. Liderlik tarzının izleyicinin gelişme düzeyine uygun olması gerektiği yönünde fikirler öne sürülmüştür (Erçetin, 2000). Örgütün amaçlarına ulaşmasında ve çalışanların verimli olmasında en önemli unsurun, liderin izleyicilerinin mesleki gelişim düzeylerine göre davranış sergilemesinin gerektiğidir.

2.3.3.4. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumsallık Yaklaşımları içerisinde birçok farklı teori yer almasına rağmen en çok benimsenen yaklaşım Fiedler'in (1964) Durumsallık Teorisi'dir. Liderin etkili olmasının koşullara göre değiştiğini vurgular. Yani uygun koşullara eşleştirme yaklaşımı söz konusudur. Liderin içinde bulunduğu durumun onun performansını etkilediğini vurgular. İlk olarak askeri yapılarda, farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarında çalışarak modeli geliştiren Fiedler, liderin tarzını görev yaptığı çevre ve şartları baz alarak değerlendirmiştir (Northouse, 2007).

Kısacası, Fiedler'in durumsallık modeli liderlik davranışlarını iş ve ilişki merkezli olarak 2 temel grupta tasnif etmiş ve davranış tarzlarının durumsal değişkenlere göre değişeceğini öne sürmüştür. Bu durumsal değişkenler liderin pozisyon gücü, görev yapısı ve lider-üye ilişkileridir.

Liderin burada uygunluk durumuna göre davranacağı, uygunsuz olan veya çok uygun olan durumda iş merkezli davranış sergileceği, orta seviyede uygunluk veya düşük seviyede uygunsuzluk olduğunda ilişki merkezli davranış sergileceği üzerinde durulmaktadır.

2.4. Liderlik Tarzları

2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Eski bir yönetim tarzı olarak bilinse de, halen ülkemizde birçok organizasyonda Geleneksel Liderlik Tarzı'nın uygulanmaya devam ettiğini biliyoruz. Bunlar, Otokratik, Demokratik ve Serbesiyetçi Liderlik tarzları olarak ele alınmıştır.

2.4.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderlik tarzı, her türlü yetkinin liderde olduğu, kararların çoğunlukla lider tarafından alındığı bir tarzdır. Astların geleceğe dönük plan ve stratejilerin oluşturulmasında, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde herhangi bir etkinliği yoktur. Bu tip liderin amacı emirlerine koşulsuz şartsız itaat edilmesi ve ona güven duyulmasıdır. Başarılı olabilmesi için kişiliği ile etkilemesi, oldukça zeki ve güçlü bir kişiliğe sahip olması ve astları ile arasında bağlılık oluşturması elzemdir (Newstrom & Davis, 1993). Yetki ve mesuliyeti üzerine alan bu yönetici tarzları yönetimi merkezden yapar. Otoriter liderlik tipi, belli standartlara göre hareket eden, iyi ya da kötü olan sonuçları geribildirimler kanalıyla değerlendiren bir lider şeklidir " (Yıldırım, 2010).

Hedeflerin lider tarafından ortaya konulduğu ve çalışanlara talimatlar biçiminde aktarıldığı liderlik davranışı Otokratik liderliktir (Vugt, Jepson, Hart, & Cremer, 2004). Bu liderler yetki ve otoritelerini bütünüyle kullanmalıdır. Bu sayede sert yönetim biçimi çalışanlar tarafından kabul edilir ve benimsenir (Fliert, 2006). Otokratik ve bürokratik anlayışın hakim olduğu toplumlarda yetişmiş kişilerin beklentilerine uygun olması bu yönetim tarzının bir faydasıdır. İkincisi ise bu tip liderlere tam yetki verildiğinde bu tip liderlerin daha etkin ve rahat olmalarıdır. Son olarak liderin işe daha fazla odaklanmasını, karar mekanizmasının daha hızlı ve etkin çalışmasını sağlamasıdır (Eren, 1998).

Otokratik liderlik tarzının en negatif yanı liderin çalışanlarının duygu ve düşüncelerini önemsememesidir. Bu durum, çalışanların iş doyumunun ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına yol açabilir. Bir diğer yanı da grup içerisindeki ilişkileri liderin kendisi organize eder, çalışanların kendi aralarında bir iletişim olmasını istemez. İletişimin merkezinde lider vardır. Dolayısıyla liderin kısa süreli olarak bile ayrılması, ilişkilerin yerle bir olmasına sebep olabilir. Bu durumda lider sürekli işinin başında olmazsa işlerin devam etmesinde aksamlar olabilir (Yılmaz, 2011).

Bazı araştırmalar Türkiye’de genel anlamda otoriter liderliğin baskın olduğunu göstermektedir. Karar alma mekanizmasının işlemesi için veya bir görevin ifasında lider talimatı ile hareket edilir (Yıldırım, 2010).

2.4.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı

Yönetimde insan ilişkilerini önemseyen, Neoklasik dönemde popüler olan katılımcı ve demokratik liderlik tarzında, otokratik liderlik tarzının tersine kararlar grup üyeleri tarafından alınır. Bu lider tipi kendi kendine karar almaz. Özgür bir ortamda, fikirler tartışılarak, tüm grup üyelerinin katılımı sağlanarak kararlar alınır. Tüm grup üyelerinin ve liderin söz hakkı birbirine eşittir, farklılık yoktur (Güney, 2012). Bu lider tipi sadece kendi yetenekleriyle hareket ederek değil, diğer çalışanların, astların da düşüncelerini alarak çalışır. Her konuda astlarına inandığı ve güvendiği için onların plan yapma ve karar verme mekanizmalarına dahil olmalarını ister, örgütlenme konusunda onları cesaretlendirir. Bu şekilde organizasyonun verimliliğinin artacağı düşüncesi hakimdir. Kişilerin meslektaşları ile olan iletişiminin gelişmesine, yardımlaşmanın daha fazla yapılmasına, ast üst iletişiminin daha olumlu hale gelmesine, moral, motivasyonun ve tatmin duygusunun artmasına yol açabilir (Thompson, 1998) .

Plan, politikaların ve hedeflerin belirlenmesinde, önemli veya önemsiz tüm karar mekanizması iş bölümü ile işleyeceğinden, kararların yavaş alınmasına bağlı olarak, işlerin yavaşlayabilmesi söz konusudur (Yılmaz, 2011).

2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Değişen zaman ve gelişmelerin etkisiyle geleneksel liderlik tarzları yerini çağdaş liderlik anlayışına bırakmıştır. Bu liderlik tarzları daha güncel olduğundan günümüzün ihtiyaçlarına daha çok cevap vermektedir. Bazı mevcuttaki liderlik yaklaşımlarının tam olarak liderliği açıklayamadığını, daha yeni ve güncel yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu öne sürmüşlerdir. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde en çok transformasyonel (dönüştürücü) ve transaksiyonel (etkileşimci) ve düzeltici kaçınan liderlik tarzları ele alınmaktadır.

2.4.2.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Tarzı

Transaksiyonel liderlik tarzı literatürde işe yönelik liderlik olarak anılır. Transaksiyonel lider astlarının ihtiyaçlarını çok önceden belirler ve işi ona göre verir (Yukl, 1999). Olasılıklı ödül, dışarıda bırakarak yönetim ve bırakınız yapsınlar şeklinde üç yöntem kullanır. Anlayışın özünde astların liderini takip etmesi ve liderin çalışanlara adil davranması vardır. Hedeflere ulaşmadaki başarı oranına göre çalışanları ödüllendiren ya da ulaşmak istenen amaçlara giden yolda sapma olursa, sapma oranına göre ceza uygulaması yapan bir düzendir (Bass & Steidlmeier, 1999).

Transaksiyonel liderlik tarzının amacı çalışanların hedeflere ve başarıya ulaşmasını teşvik etmektir. Bu liderler işi etkin ve verimli kılmak, işi iyileştirmek amacıyla çalışanları harekete geçirmeyi ve işi yaptırma yolunu seçerler. Astların yaratıcılıkları ve yenilikçi yaklaşımları ile hemen hemen hiç ilgilenmezler (Eren, 1998). Öncelikli olarak çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, çalışmaların verimli devam etmesine ortam hazırlamak önemlidir. Transaksiyonel liderler örgüt içerisinde çalışanların amaçları yönünde ilerlemeleri, bu amaçlara ulaşılması sonucunda da beklenen performansı gerçekleştirebilmeleri noktasında destek veren bir davranış biçimi sergilemektedirler (Saruhan & Yıldız, 2009). Genellikle iş odaklı olduklarından, amaçlara ve başarıya ulaşma yönünde hareket etmeye çalışırlar, pratik davranırlar. Sorunlara zamanında müdahil olurlar (Jung D. , 2001).

Transaksiyonel liderlik davranışının boyutları vardır;

Ödüle Bağlılık: Transaksiyonel liderlik tarzında lider, bir amaç-ödül ilişkisi meydana getirerek, iş görenlerin hatalı davranışlara yönelmesini engellemek ve onları doğru davranış şekline yönlendirmek için koşullu ödüllendirme yöntemini kullanır (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001). Lider, astlarına hangi amaca yönelik çalıştıklarını, beklentileri ve hedeflenen performans ile ilgili bilgi verir. Çalışanların hedefe yönelik hareket etmesini sağlamaya ve ödüllendirme yöntemiyle ekibini motive etmeye çalışır. Beklentilerini ekibine anlatır, bu aşamaya ulaşıldığında, onları ücret artışı, terfi, takdir etme şeklinde ödüllendirir. Başarıya ulaşamadıkları durumda da ceza mekanizmasının devreye gireceğini ekibine bildirir (Bass, 1985). Bu cezalar çoğunlukla para cezası, kovulma, ücretsiz işten uzaklaştırma, liderin astından desteğini çekmesi gibi ceza türleri olmaktadır.

İstisnalarla Yönetim (Aktif-Pasif): Bu boyut aktif ve pasif lider şeklinde değerlendirilir. Aktif lider, hedeflere ulaşmak için bir standart oluşturur ve bu standartlara uyulmaması ya da sapmalar olması durumunda müdahale eder. Standartın dışına çıkılması ya da sapma olması durumunda ceza mekanizmasını işletir. Süreç içerisinde çalışanları gözlemler, gerektiğinde düzeltici faaliyetler işletir, proaktif hareket eder. Ancak pasif lider problem olmadan müdahil olmaz, süreci bekler, standart sürece uymama yönünde bir hareket olduğu an devreye girer (Bass & Steidlmeier, 1999). Problem önemli bir boyuta geldiğinde müdahil olur, reaktif hareket eder. Bu yönetim tarzı sık kullanıldığında iş görenler üzerinde yoğun baskı oluşturur (Karip, 1998). Verimliliği ve motivasyonu da negatif olarak etkiler. Bundan dolayı müdahaleler zamanında ve uygun şekilde yapılmalıdır (Kahya, 2013).

Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik: Bu boyutta lider, karar verme konusunda pasif davranır, sorumluluk almak istemez. Takipçilerini tamamen serbest bırakır, onları motive etme ve verimliliği artırma kaygısı bulunmamaktadır (Karip, 1998). Herhangi bir problem meydana geldiğinde problemi görmezden gelir, çözüm bulmaya çalışmaz. Yönetimsel anlamda kararlar alma,

ekibe liderlik etme ve onları yönlendirme gibi konulara bu liderlik anlayışı uygun olmamaktadır (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997).

2.4.2.2. Transformasyonel (Dönüşümcü- Dönüştürücü) Liderlik Tarzı

Transformasyonel liderlik kavramı 1978 yılında James Mc Groger Burns tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik tarzını ardından da Bernard Bass yaygın bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Transformasyonel liderlik davranışı sergileyen lider bazı ahlaki değerleri ve gayelerini çalışanlarına cazip getirerek, bir şuur oluşturmaya çalışır. Bunlar insani olmak, adalet, barış, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerdir (Altun, 2003). Bu tarzın orijinal ismi İngilizce' de "Transformational Leadership" olarak kullanılır. Kimi yazarlar "vizyoner liderlik", kimileri "karizmatik liderlik" ve bazıları da "yeni liderlik" şeklinde kullanmaktadır (Bolat & Seymen, 2003). Türkçe literatürde de "değişimci", "dönüştürücü", "reformcu", "dönüşümcü", "dönüşümsel" gibi kavramlarla kullanılır (Koçel, 2010). Transformasyonel liderliği benimseyen ve uygulayan liderler astlarına daha yüksek hedefleri ve ahlaki değerleri işaret ederek onları motive eder (Celep, 2004). Transformasyonel liderlik, organizasyondaki bireylerin örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve misyonlarına ulaşmak için bir bütün olma, çalışanların davranışlarını yönlendirme süreci olarak düşünülmelidir (Yukl, 1999). Bu liderler örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için efor sarf eder, çalışanları da bu yönde motive eder. Örgütün amaçlarına ulaşmak temel amaç olur ve kendi şahsi beklentilerinin bunun önüne geçmesine engel olur (Ülgen & Mirze, 2004).

Transformasyonel lider çalışanların talep ihtiyaç ve eğilimlerini fark ederek bunlarla çalışanları motive eder. Örgüt içerisinde günlük yapılan işlerin yanı sıra idealleştirilmiş etki, telkin ederek motivasyon sağlama, entelektüel uyarım ve bireysel olarak destekleme gibi yöntemlerle çalışanları etkiler (Karip, 1998). Bu liderlik tarzında çalışanların ufkunu açarak yeniliklere yöneltmek, değişimin olması gerektiğini benimsetmek ve bunu yapabileceğine inandırmak önemlidir. Bu sayede çalışanların istek ve arzuları, çabaları artırılmış olup, daha kendine has fikirler ortaya çıkarılır (Eren, 1998).

Transformasyonel liderlik davranışının boyutları vardır; Transformasyonel liderliğin boyutları; karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir (Altun, 2003)".

Karizma- İdeal Etki: Lider, takipçilerine duyduğu güveni gizlemez, onlara hissettirir. Takipçilerin liderlerini karizmatik olarak görmeleri liderin ve örgütün benimsenmesi yönünden çok önemlidir. Özgüveni yüksek, karşılaştığı her zorluk karşısında nasıl davranacağını doğru yöneten, özgüvenli liderler çalışanları etkiler ve güven verir. Sorunlar karşısında gösterdiği tavır, takipçilerin hayranlığını kazanmasını sağlar, takipçiler ona benzemek için çabalar. Bu lider, örgütü ortak amaca kararlılıkla yönlendirir (Karip, 1998). Bu boyutta lider astlarına güven, onur

ve saygı aşıladığından transformasyonel liderlik kavramının en önemli boyutu karizmadır. İzleyenlerle lider arasında duygusal bir bağ oluşur (Aslan, 2013). Bu liderler yakından takip edilen, saygı gören, takipçilerini daha hızlı etkileyen liderlerdir (Demir & Okan, 2008).

İlham Verici (Esinlenmiş) Motivasyon: Lider vizyon sahibidir. Sahip olduğu bu vizyonu, takipçilerinin de benimsemesini sağlar. Hedeflere ulaşmak hususunda kararlıdır ve bunu ekibine yansıtır. Ekibinin de aynı kararlılıkla amaca hizmet etmesini sağlar (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997). Onların motivasyonlarını yüksek tutar, onlara moral kaynağı olur. Örgütün ortak amaçları etrafında bir ekip bilinci oluşturmaya çalışır. Geleceğe yaklaşımı teşvik edici ve pozitif bir tutum içerisindedir. Geleceğe umutla bakarak, ekibine ilham veren bir enerjisi vardır, bu durum takipçilerinde içsel bir güdülenme sağlar (Kamanlı, 2015).

Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım): Lider, olaylara ve durumlara geleneksellikten uzaklaşarak yenilikçi bir şekilde yaklaşır. Çalışanlarının değişimci ve yenilikçi açıdan bakmaları için çaba sarf eder, tüm sorunlara sorgulayıcı bir biçimde yaklaşmaları beklentisi içerisindedir (Çatır, 2015). Sorunları klasik yöntemlerle çözmekten uzaklaştırarak yaratıcı sorun çözme yöntemleri geliştirmelerine yardımcı olur. Örgütü atıl kalmaktan uzaklaştırarak daha aktif bir durumda olmasını sağlar. Bu teşvik süreci bünyesinde barındırdığı dinamizmle çalışanların yaratıcılıklarını ve sağladıkları katkıları göstermelerine yardımcı olur (Bass & Avolio, 1990).

Bireysel İlgı: Lider her bir çalışanın farklılıklarını ve ihtiyaçlarını, liderden ve organizasyondan beklentilerini bilerek onlara yol gösterir. Kendilerini geliştirmeleri için onları yüreklendirir ve onlara mentorluk eder (Taşkiran, 2011). Çalışanlara bireysel ilgi göstermenin amacı onların kendilerini geliştirmelerini sağlayarak, örgüte geleceğe yönelik vizyon oluşturmaktır (Bakan, Erşahan, Tuba, Doğan, & Kefe, 2015). Lider, adil olmaktan vazgeçmeden, çalışanların ihtiyaçlarına göre farklı bireysel ilgi gösterir. Bu durum çalışanların kendilerini özel hissetmelerini sağlar, onları motive ve teşvik eder, böylece başarılı olma yönünde katkı sağlar.

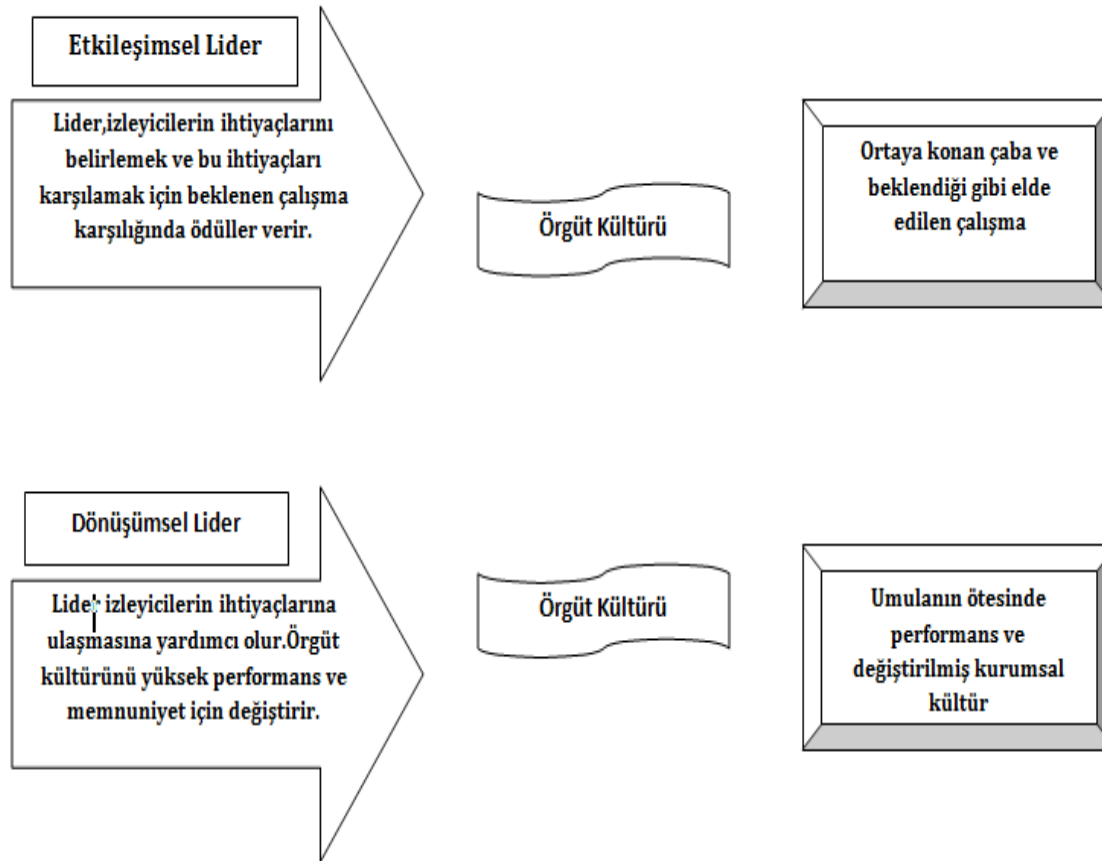
2.4.2.3. Düzeltici Kaçınan Liderlik Tarzı

Liderlik davranışları içerisinde en aktüel olan liderlik tarzı düzeltici kaçınan liderlik tarzıdır. Lider üye etkileşimi noktasında sınırları olmayan bir modeldir. Bu modelde iletişim çok yönlüdür. Birincil karar verme mekanizması çalışanlardır. Liderin görüşlerinin bir bağlayıcılığı yoktur, yalnızca fikir şeklindedir. Çalışanlar kendilerine sunulan hedef ve amaçlara kendi yetkinlikleriyle ulaşma yolunda tamamen serbesttir. Bu durumda çalışanlar kendilerini hem serbest hem de bağımsız hisseder. Çalışanlar istediği kişilerle gruplar halinde çalışıp kararlar alabilir. Liderin ana görevi çalışanlara kaynak tedarik etmektir, fikri alındığında görüş beyan eder ve bu fikrin bağlayıcılığı yoktur. Mesleki uzmanlığın sağlandığı, bilim adamlarının veya araştırma geliştirme birimlerinde çalışanların, bilgi beceri hususunda yüksek uzmanlığa ulaşmış kişilerin inovatif düşünceler geliştirmeleri için uygulanabilecek bir liderlik biçimidir (Eren, 1991). Ancak

bu yönetim tarzının tehlikeli bir yanı vardır. Organizasyonlar güçlü bir lidere sahip olmadığında grup kontrolsüz kalacağından, çalışanların buhran içerisinde kalmalarına ve örgüt içerisinde bir kaosun meydana çıkmasına sebep olabilir (Hicks & Gullet, 1981). Bu liderlik tarzının çalışanların bireysel yaratıcılıklarının güçlenmesinde, karar alma mekanizmasının gelişmesinde olumlu etkisinin olduğu aşıkardır ancak bireylerin otokontrol sisteminin güçlü olduğu bu modelde kriz anlarında örgüt hızlıca dağılabilir (Çetin & Beceren, 2007) .

2.5. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Tarzının Karşılaştırması

Her ikisi de çağdaş liderlik tarzına dahil olan transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı literatürde çok karıştırılır. Bu liderlik tarzlarının birbirlerinden farklılıkları da bulunur.



Şekil 2.1. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Farkı

Kaynak: Huber D.: Leadership and Nursing Care Management. Second Edition.W.B. Saunders Company. London, 2000, (Zikreden Özçelik, 2005:73)

Transformasyonel liderlik tarzının özü gelişim ve değişimdir ve buna öncülük edenler liderlerdir. Çalışanların tükenmişlik seviyeleri ve stres, üzerinde durulan, değerlendirilen konulardandır. Ancak transaksiyonel liderlikte bu konular pek önemsenmez, lider talimatlar verir ve daha baskın bir profil çizer. Transformasyonel liderlikte ise çalışanlar daha fazla yetkilendirilerek, daha etkin çalışmalarının önü açılmaya çalışılır (Blayney & Blotnicky, 2010).

Daha yenilikçi bir bakış açısı sergilemek isteyen transformasyonel lider, çalışanların işleri ile onların kendi değerlerini uyumlu hale getirmeyi amaçlar (Satıcı, 2001). Transaksyonel liderlik tarzında lider iş odaklıdır ve iş görenleri sürekli işe telkin eder, değişim ve gelişime odaklanmaz. Bu liderlik tarzlarını merdiven olarak düşünürsek, transaksyonel liderliğin son basamağını transformasyonel liderlik oluşturur (Yavuz, 2008).

2.6. Liderlik Davranışının Etkileri

2.6.1. Liderlik Davranışlarının Performans Üzerindeki Etkisi

Performans kavramının sözlük anlamı kapasite, yapma, başarı, beceri, işin üstesinden gelme, görevin etkin bir şekilde ifa edilmesidir. Liderliğin performansı etkileyip etkilemediğine dair birçok soru sorulmaktadır ancak bunun tespit edilmesi oldukça güçtür. Performans bir grup ya da bireyin amaçlanan hedef baz alınarak, ne kadarını gerçekleştirebildiği, neyi başarabildiğinin nitel ve nicel yolla tanımı olarak ifade edilebilir (Tınaz, 1999). Bireyin performansını belirleyen değişkenler, işe alaka, işin yaratmış olduğu gelişme imkanı, kabiliyet, kariyer gelişimi, doğru belirlenmiş hedefler, geri bildirimler, başarı ve başarısızlığın karşılığı olarak ödül ve ceza ve işte kullanılacak kaynaklara erişebilme yetkisidir (Baştürk, 2003).

Çalışanın, örgütün hedefleri doğrultusunda yeterli iş doyumuna sahip olmasını sağlamak liderin ana görevlerinden biridir. Organizasyon içerisinde verimin yüksek olması beklentisi mevcutsa, motivasyonun olması çok önemlidir. Liderler performans artışı sağlamak istiyorsa motivasyon unsurunu ihmal etmemeli, bir araç olarak motivasyonu kullanmalıdır. Bunun yanında liderlerin davranış tarzı motivasyon ve performansı da birlikte etkileyecektir (Çetin, Güler, & Giderler, 2017).

2.6.2. Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

İş tatmini, bireylerin yaptıkları işten elde ettikleriyle ve beklentileriyle uyuştuğunu veya uyuşmasına imkan verdiğini görmesi üzerine yaşanan his olarak tanımlanmıştır (Yapraklı & Yılmaz, 2007). İş doyumunu kişinin tecrübesinden ve işinden elde ettiği mutluluk veya pozitif duygusal durum olarak ifade edilmiştir (Locke, 1976).

Çalışanların iş doyumunun yüksek olması liderle büyük oranda bağlantılıdır. Lider her zaman planlama yapmalı, kontrollü ve yerinde kararlar vermelidir. Verimliliğin istikrarlı bir şekilde devam etmesi ve çalışanların yüksek iş tatminine ulaşabilmesi için bu gereklidir (Gezici, 2007). Liderlerin birtakım yetenekleri olmalı ve bu nitelikleri astlarına yansıtılma yetkinliğine sahip olmaları gerekir. Örneğin; insan odaklı olma, proaktif olma, değişime ve yeniliklere açık olma, inovatif düşünebilme, geleceğe yönelik kararlar alıp, ekip ruhunu yaratabilen, iyi iletişim kurabilen bir lider olmasıdır (Ateş, 2005). Bu özelliklere sahip olan lider, astlarına bu özellikleri

yansıtır, liderin örgüt üzerindeki bu etkisi, iş tatmini ve verimliliği beraberinde getirir, böylece örgütün başarısı artar (Okakın & Tınaz, 1997).

2.6.3. Liderlik Davranışlarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi

İş stresi, bireyde fiziki ve psikolojik düzensizliğe neden olan, mental ya da fiziki olarak yorgun olmak şeklinde tanımlanabilir (Akpınar, 2008). İş ortamları, menfaat çatışmalarının olduğu ortamlar, strese sebep olan etmenler arasındadır. İş ortamında farklı bireylerin çeşitli istek ve talepleri karşılanamayabilir. Bu durumda çalışma ortamı stres ortamına dönüşebilir (Ekmekçi, 2008). Bireyde işle alakalı oluşan yargılar stres yaratabilir. Bu yargılar işi nasıl yapacağı hususunda bilgi sahibi olmamasından ya da işi yaparken üstünden destek ya da kabul görmeyeceği yönünde olabilir (Vural, 2004).

Çalışanların takdir edilmesi ve işi yapmaya teşvik edilmesi çalışanın motivasyon düzeyini artırır. Böylece çalışan hem daha verimli çalışır hem de üstlerine ve iş yerine olan güveni artar (Özüpek, 2019). Eğer çalışma ortamında kişiler arası iletişim kuvvetliyse ve çalışanlar birbirini destekliyorsa algılanan stres de azalır ve bireylerin sağlık durumu da daha iyi olur (McLean, 1979). Ancak çalışanların sorumluluk hissettiği, hesap vermekle mükellef olduğu yöneticilerinin olması en çok rastlanılan stres kaynaklarından biridir. Liderlerin umursamaz ve duyarsız davranış sergilemeleri çalışanlarda stres oluşturabilir.

2.6.4. Liderlik Davranışlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Latin dilinde hareket anlamına gelen “movere” sözcüğünden türeyen motivasyon sözcüğü, Türkçe’de güdü ve güdülenme manasına gelmektedir. Bireyi bir hedefe doğru hareket ettiren, çalışma hususunda yüreklendiren güç anlamına gelir (Robbins, 2001). Bu kavram organizasyonda liderin sorumluluğundadır. Yönetimde zaman zaman bazı durumlar liderlerin denetiminden çıkabilir. Mesela normlar, ödemeler gibi konular bunlardandır. Motivasyonu sağlayan etmenlerden olan sorumluluk, tanıma ve çalışmayı liderler çalışanları için elde edebilirler (Simpson, 2001). Bunların yanında motivasyona yardımcı öğeler arasında kuvvetli bir iletişim ağı, ölçülen ve değerlendirilen performans, örgüt iklimi, örgüt kültürü, ekip çalışması ve belli kalite standartlarının olması sayılabilir.

Performans ve motivasyon birbiri ile çok yakından ilintilidir. Motivasyonu olmayan personel yüksek performans göstermez. Liderin amacı personelinin örgüt amaçları doğrultusunda hareket ederek yüksek iş doyumunu sağlamak yönünde olmalıdır (Koçel, 2010). İşletmelerin kendilerine özgü şartları dikkate alınarak çalışanlara yönelik esnek bir motivasyon stratejisi uygulanması gerekebilir (Zeyyat & Melek, 1998).

Çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında yöneticinin liderlik rolü oldukça önemlidir. Bir ekibin başındaki liderin sosyal ilişkileri zayıf ise bu durum tüm grubun performansını olumsuz etkiler. Zaman kaybedilmesine, kırgınlık ve kızgınlıkların oluşmasına, örgüte olan bağlılığın ve motivasyonun azalmasına sebep olabilir (Goleman, 1998).

2.6.5. Liderlik Davranışlarının Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Eşit kaynak ile daha fazla üretim yapma veya eşit girdi ile daha fazla üretim yapma yüksek verimlilik olarak adlandırılır. Verimliliği artırmanın asıl yolu daha fazla çalışma değil akıllı bir biçimde çalışmaktır (Öztürk, 2003). Etkili liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılarken kurumsal gereklilikleri de arka plana atmadan verimliliği de eş güdümlü olarak sağlamalıdır (Gordon, 1997).

Lider ve verimlilik arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiş ve en uygun lider modeline ulaşılamamıştır. Davranış bilimi savunucularının da fikir birliğine vardığı düşünce, bulunulan ortamdaki şartlara uygun davranış biçimi geliştiren liderin etkin lider olduğudur (Sincilair, 1991). Astların verimli olmasını sağlamak, motivasyonlarını yükseltmek, inisiyatif almalarını sağlamak liderin en temel sorumluluklarındandır. Sorunlara karşı yaratıcı ve kalıcı çözümler bulup, organizasyonun politikalarını belirlemelidir. Dolayısıyla astlarının motivasyon ve performanslarının iyi olmasına da odaklanması gerekir (Yılmaz, 2011).

2.7. Güven Kavramı

Güven kavramı kişinin iletişim halinde olduğu kişilerin davranış, hareket ve sözlerine itimat etmek istemesidir (Rousseau, Sitkin, & Camerer, 1998). Güven, "kişilerarası ilişkilerin önemli bir tarafı ve yönetsel kariyer gelişimi için gerekli olan bir olgudur" (Butler, 1991). "Güven, iletişimin ana kaynağıdır ve bireylerin birlikte olmalarını sağlar. Hassastır, kazanması güç, kaybetmesi kolay olabilir" (Mishra & Morrissey, 1990). Son senelerde eskinin örgüt içerisindeki yatay ilişki biçimleri yerini günümüzdeki yatay ilişki biçimine dönüşmüş ve güven odaklı organizasyon yapısı daha önemli hale gelmiştir. Bir bireyin zayıf olduğu yönünden faydalanmaya çalışmak kişiye olan güven duygusunu azaltır (Mishra & Morrissey, 1990).

Yönetim üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında güven kavramı yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte olan güven şeklinde araştırılmıştır. Bu üç kavram birbiri ile oldukça bütünleşmiş olup, keskin bir çerçeve ile birbirinden ayırmak pek mümkün görünmemektedir. Bireylerin verdikleri sözde duracağına, sadakatli davranıp, menfaatçi bir niyetle yaklaşımdan imtina edeceğine güvenildiğinde örgüt içerisinde daha kolay gruplaşılır ve ortak amaçlara ulaşılması hususunda daha iyi aşama kaydedilebilir (Fukuyama, 1999).

2.7.1. Güven Kavramının Özellikleri

Yapılan güven kavramı tanımlarına göre güvene ilişkin şu özellikler ortaya çıkmaktadır (Neveu, 2004) :

- Güven duyma ve güven oluşturma içinde bulunulan duruma göre şekillenmektedir.
- Birden fazla kişinin karşılıklı etkileşimi ile oluşur ve gelişir.
- Karşılıklı etkileşim bağımlılığı zorunlu kılmaktadır.
- Güven duyma eğilimi olumlu istek, inanç ve beklenti oluşmasını sağlamaktadır.
- Güven duyulan kimsenin davranışları genellikle denetlenmemektedir.
- Kişi karşısında güven duyduğu birisi varsa iletişim konusunda daha açık olacak ve daha az savunma davranışı yapmaya yönelecektir.

2.7.2. Örgütsel Güven Tanımı ve Özellikleri

Güven, bireyler arasında ortaya çıkabileceği gibi birey ve örgüt arasında da ortaya çıkabilmektedir. Fakat birey ile birey arasında ortaya çıkan güven duygusu ile birey ile örgüt arasında ortaya çıkan güven duygusu birbirinden farklı kavramlardır (Bagraim & Hime, 2007). Güven, bireyin diğer bireyler tarafından beklentilerinin karşılanacağına yönelik inancı iken örgütsel güven, örgütün kimliğine, iklimine, örgütsel rollerine, etkileşim ve iletişimine karşı duyulan güvendir ve örgütün yönetimi ile imajından kaynaklanmaktadır (Özdemir, 2015). Örgütsel güven; işverenin, kurum içi ya da kurumları arasındaki ilişkilerine odaklanmaktadır (Çıtır & Kavi, 2010).

2.7.2.1. İşletmeye Duyulan Güven

İşletmeye duyulan güven; çalışanların işletmeyi güvenilir olarak algılamalarıdır (Gambetta, 1988). Çalışanlar işletmenin kendilerine yarar sağlayacağı veya kendileri için duydukları güvenin olumsuz olmayacağına dair düşüncelere sahip olmaları çalışılan işletmeye güveni oluşturmaktadır. Çalışanların işletme ile ilgili güven düşünceleri karşılıklı etkileşim ve iletişim başladıktan bir süre geçtikten sonra şekillenmektedir. Çalışanlar işletmede hakkaniyet, adil bir düzen, açık bir şekilde belirtilen ve uyulan iş tanımları gözlemliyorsa işletmeye karşı güven duyma eğilimi geliştirmektedir (Orpen, 1994).

Yöneticiler, güven düzeyi yüksek bir organizasyon var etmek istiyorsa hedef ve amaçlar şeffaf bir şekilde çalışanlara aktarılmalı, onlara kulak verilmeli ve onlardan gelen geri bildirimler yorumlanmalıdır (Denton, 2012).

2.7.2.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Çalışanın yöneticisini, itinalı davranan, şeffaf, istikrarlı biri olarak algılaması ona olan güvenini artırır (Tokgöz & Seymen, 2013). Ancak bu güven yönetici ahlaki kurallara uygun ve adil davranış ve faaliyetler içerisinde oluşur (Koç & Yazıcıoğlu, 2011). Gerçek bir lider iyimser davranışlar sergilemelidir. Çünkü iyimserlik ile iç güdüleme arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. İyimser liderlerin iş yaşamında daha başarılı olmalarının nedeni, çalışanlarına iyi model olmaları ve onların da bu davranış biçimine yönelmelerini sağlamasıdır. Çünkü pozitif enerjinin olduğu ortamda sinerji artar, çalışanlar işe olan dikkatini artırır (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007). Yönetimsel Güvenilirlik Modeli'ne göre; lider ve çalışan arasındaki en mühim unsur güvendir. Ast-üst ilişkisinde ilk girişimin öncelikle yöneticiden kaynaklanması gerektiği belirtilir (Whitener, Brodt, E, Korsgaard, & Werner, 1998) .

Güvenin olduğu ortamda daha kuvvetli bilgi alışverişi, önsezi kabiliyeti, itimat sahibi olma, daha az çalışan sirkülasyonu, şeffaflık, çalışanların daha iyi ilişkiler kurması, eleştiriye açık olma gibi olumlu durumlarda artış olacağını belirtmiştir. Yine aynı çalışmada bu kuvvetli güven ortamının yöneticide hükmünü kaybetme kaygısına neden olduğu öne sürülmüştür (Mishra & Morrissey, 1990).

Yöneticiye güvenin sağlandığı bir ortamda astların yönetime olan desteği, sadakati ve yönetim tarafından verilen hükümlerin benimsenme eğiliminin arttığı, astlarını örgütün amaçlarına ulaşması yönünde efor harcama hususunda daha istahlı olduğu saptanmıştır (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Yani yöneticiye güven duyulması onun etkinliğini arttırmaktadır.

Organizasyonların devamında ast ve üst arasındaki iletişim çok önemlidir. Bunun nedeni, ast üstüne duyduğu güveni tüm örgüte mal eder. Güveni genelleştirir, dolayısıyla lidere güven ile örgüte güven paralel bir iletişim içerisinde (Omarov, 2009).

2.7.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

İş ortamında çalışan kişilerin birbirlerine karşı yardımsever olmaları, çıkar gözetmeksizin birbirlerine ilgi göstermeleri ve şeffaf davranışları güveni oluşturur. Yüksek güven ortamında performans artar, bireyler değişime açık olur. Eğer bireylerin güven duygusunu ölçmek istiyorsak işe devam durumlarını ve iş yerindeki davranışlarını gözlemleyebiliriz. Yüksek güven ortamının sağlandığı örgütlerde çalışanlar keyifle işe gelir, neşeli hareket eder, yaratıcı olurlar. Organizasyonun istikbalini düşünür, hedef odaklı iş yaparlar. Bu sayede çalışanlar gelecek kaygısı yaşamazlar, iş tatminleri ve verimlilikleri artar, kötü koşullar altında bile çalışmaya devam ederler (Omarov, 2009). Birey iş yerinde güven içeren bir iletişim kuruyor ise iş tatmini de bu yönde artacaktır (Toprak, 2006).

2.8. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güvenin oluşturulduğu çalışma ortamlarında çalışanların daha verimli olmaları beklenmektedir. Örgütsel anlamda önemli bir yere sahip olan örgütsel güven birçok araştırmacı tarafından örgüt içerisinde, örgütsel güvenin nasıl oluşturulması gerektiği ve sürekliliğinin sağlanması için neler yapılması gerektiğine yönelik olarak birçok konuyu ele alıp incelemişlerdir (Özdemir, 2015) . Bu araştırmada Mishra Güven Modeli, Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmelik Güven Modeli, Mayer, Davis ve Shoorman Örgütsel Güven Modeli, Schockley – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli ve Bromiley ve Cumming Güven Modeli(leri) dikkate alınmıştır.

2.8.1. Mishra'nın Güven Modeli

Yöneticiler ile yapılan çalışmada güven, taraflardan birinin diğer tarafın işi konusunda yetkin, dürüst, ilgili ve güvenilebilir birisi olduğu düşüncesiyle ona güven eğilimi göstererek bazı konularda savunmasız kalma arzudur (Mishra, 1996).

Tablo 2.2. Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yetkinlik	Kişi ya da işletmeden beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olabilme durumunu yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.
İtimat Edilebilir Olma	Sözlerde ve eylemlerde bir çelişki olmamasını, tutarlı olunmasını yansıtır.

Kaynak: Ovaice, 2001: akt. Kalemci Tüzün, 2006: 39

Mishra, çalışmasında yetkinlik, açıklık, ilgililik, itimat edilebilirlik olmak üzere dört boyutlu bir model geliştirmiştir. Bu boyutların tanımları Tablo 2.2. 'te verilmiştir (Mishra, 1996). **Yetkinlik:** Çalışanlar, işletmedeki yöneticilere yönetici olmaları sebebiyle yetkin olduğu düşüncesiyle, kısmen de olsa güven duymaktadırlar. Çalışanlar yöneticinin ve işletmenin faaliyetlerini doğru dürüst ve açık bir şekilde yaptığına inanırsa duydukları güven de artacaktır (İslamoğlu, Birsal, & Börü, 2007). Yetkinlik sadece yönetici ve yönetimle ilgili bir kavram değildir. İşletmenin rekabet gücü, sürekli değişmekte olan piyasa koşulları karşısında varlığını sürdürebilmesi de yetkinliğin bir göstergesi olabilmektedir (Mishra, 1996).

Açıklık: Yöneticilerin, işletmedeki süreçleri doğru, tam, açık haliyle çalışanlarla paylaşacağı inancıdır. Açıklık ve dürüstlük karşılıklı güven ilişkisinde kişisel ve örgütsel boyutlarda şeffaflık için gereklidir. Çünkü insanlar güven duyma eğilimde olduğu kişilerin faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğünü bilmek ister. Aynı zamanda açıklık, çalışan ve yöneticilerin fikirlerini rahat bir şekilde belirtebilmesini de gerektirmektedir. Açık ve net olan yöneticilerin karşısındaki çalışanlar

da fikirlerini söylemekten çekinmeyecektir. Sonuçta bu işletmenin ve çalışanların faydasına olacaktır (İslamoğlu, Birsell, & Börü, 2007). Açık ve net olma durumunun da bir ölçüsü olması gerekmektedir. Belli bir seviyenin üzerindeki açıklık hem bireylerarası güvene hem de örgütsel güvene zarar verebilmektedir (Mishra, 1996).

İlgililik: Samimi ve içten olmak, ikili ilişkilerde özenli davranmak ve açıklık ile birlikte hepsi ilgililiği meydana getirmektedir. Çalışanlar kendileri ile ilgilenildiğini ve endişe edildiğini hissettikleri zaman güven oluşmaktadır. Çalışanlar kendi menfaatlerinin ve refahlarının gözetilmesini istemektedir. Bu isteklilik durumu çalışanlar tarafından ilgililik olarak adlandırılır (Ersan, 2018). Yönetim herhangi bir değişim süreci başlattığında çalışanlar da bu süreçte kendi refah ve menfaatlerinin gözetilip gözetilmediğini değerlendirmektedir. Her iki tarafın da menfaatinin dengelendiği durum güven oluşumu için idealdir (Mishra, 1996).

İtimat Edilebilir Olma: İtimat edilebilir olma ise kişilerin söz ve davranışlarının tutarlı olma derecesidir. Çalışanlar ya da yöneticilerin nerede ne şekilde davranacağını bildiği kişilere güven duyması daha olasıdır. Çalışan ve yönetici arasındaki güven için tutarlı davranış gerekmektedir. İşletmenin itimat edilebilir olması çalışanlarını müşterilerini hem madde ya da hizmet sunan diğer işletmeleri de olumlu etkileyecektir (Mishra, 1996). Mishra (1996)'nın Güven Modeli'ni oluşturan 4 unsur birbirini etkileyen ve tamamlayan öğelerdir.

2.8.2. Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli

Çalışmada örgütsel ve bireysel düzeyde iki güven türünden bahsedilmektedir. Bireysel anlamda güvende kişilerin karşılıklı davranışlarıyla ilgilidir. Örgüte olan güven ise kişinin işletme içi ilişkilerinden ve yöneticilerinden davranışlarıyla ilgili beklentileri oluşturmaktadır. Bu modelde güven duygusal, bilişsel ve davranışsal unsurlardan oluşmaktadır. Modelin temeli bir kişinin veya grubun karşısındaki kişilerle ilgili bazı düşüncelerine dayanmaktadır.

Bunlar:

- Açıkça ya da açık olmayan bir şekilde birbirlerine karşı iyi hisler besleme çabasını,
- Değişen şartlara rağmen dürüst davranışlar sergileme gayretinde olmasını,
- Şartlar müsait olsa bile aşırı avantaj elde etme gibi davranışlar sergilememeyi gerektirmektedir.

Bu tanım; güven ortamını paylaşan kişiler ve örgütlerin subjektif ve iyimserliği üzerinde kurulmuştur (Bromiley & Cummings, 1996).

Tablo 2.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVEN BOYUTLARI		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüstçe Mücadele Etme			
	Aşırı Avantaj Elde Etmekten İmtina etme			

Kaynak: Bromiley ve Cummings, 1996: 305

Ortaya koyulan güven modelinde güvenilir olan davranış şu şekilde tanımlanmıştır: Tablo 2.4'te belirtilen bağlılığı koruma, dürüst ve güvenilir olma, aşırı avantaj elde etmekten kaçınma olmak üzere üç boyutu benimseyen ve bu boyutlara göre davranışlarını şekillendiren davranıştır. Bu üç boyut gerçekleştiğinde güvenilir davranış gerçekleşmiş olmaktadır. Çalışanlar arasında güvenilir davranış gerçekleştiğinde örgütsel güven ortamı da kendiliğinden oluşmaktadır (Bromiley & Cummings, 1996).

2.8.3. Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Bu örgütsel güven modelinde, güvenen tarafla güvenilen taraflar birbirinden ayrılmıştır. Bu modelde güveneni durum noktasında, güvenileniyse faktörler noktasında değerlendirmiştir. Güvenen tarafın güvenilen tarafta olduğuna inandığı güvenilirlik faktörleri yapılan araştırmalarda farklı şekillerde ele alınsa da en fazla vurgulanan nitelikler; kabiliyet, yardım etmekten imtina etmeme ve dürüstlük faktörleridir. Bu faktörlerin gruplar arasında veya oluşan kişi ve ilişkilerde farklılık göstermesi ortaya çıkan güven düzeyinin de farklı olması anlamına gelmektedir (Ünal, 2011). Güven, tek yönlü ele alınmakta olup taraflar arasındaki karşılıklı güven dikkate alınmamaktadır. Güven olgusunun risk almaya değer bir noktaya ulaşabilmesi için güvenin güvenen kişinin durumundan ve özelliklerinden bağımsız bir şekilde gelişmesi ve gerçekleşmesi gerekmektedir (Mayer & Davis, 1995).

2.8.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli

Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkide güvenin oluşturulması ve geliştirilmesi için yönetsel tavır önemli bir etkiye sahiptir. Bu tavrın çalışanların işletmeye ve yöneticiye güven duymaları için yeterli olmasa da güven için gerekli olduğu varsayılmıştır. Araştırmacılar çalışanların örgütsel güven algılarını etkileyen beş unsur saptamışlardır (Whitener & Vd., 1998). Bu unsurlar;

- Davranış tutarlılığı,
- Davranışsal bütünlük,
- Kontrolün paylaşılması ve devredilmesi,
- Etkili iletişim,

- İlgi gösterilmesi şeklindedir.

Davranışsal Tutarlılık: Yöneticiler yaşanan durumlar karşısında tutarlı davranırlarsa, zamanla çalışanlar yöneticilerin gelecek davranışları ile ilgili daha güçlü tahminler yapabilmektedir. Çalışanın yaptığı doğru tahminler sayesinde duydukları güven de artmaktadır. Önemli olan bir diğer husus ise, çalışanlar işleri ya da yöneticileri söz konusu olduğunda risk almaya daha istekli olurlar. Tutarlılık güveni pekiştirmektedir.

Davranışsal Bütünlük: Çalışanlar yöneticilerin davranışlarını izler. Yapılanlarla söylenenler arasındaki uyuma bakar ve buna göre etik davranıp davranmadıklarını değerlendirir. Bu kavram davranışsal tutarlılık ile benzese de ayrı şeyler ifade etmektedir. Davranış tutarlılığı geçmiş eylemlere bakarak yöneticilerin hareketlerinin ne kadar güvenilir ve tahmin edilebilir olduğunu yansıtmaktadır. Davranışsal bütünlükse kişilerin ne söylediği ve ne yaptığı ile ilgili tutarlılığını ifade etmektedir.

Kontrolün Paylaşılması ve Devredilmesi: Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde katılım ve kontrolün devredilmesinin örgütsel güven oluşumu için anahtar bileşenlerden biri olduğu görülmektedir. Yöneticiler çalışanları kontrolün paylaşılması ve karar vermeye ne kadar dâhil edeceklerine kendileri karar vermektedir. Bir süreyle sınırlı olsa bile çalışanlara görüşlerini dile getirme fırsatı verildiği için yönetici ve çalışan arasında pozitif yönlü güven gelişmektedir. Kontrol ve karar verme sürecine dahil edildiğinde çalışan kendisi ve çalışma arkadaşlarını etkileyen bir kararda söz sahibi olup çıkarlarını kendisi koruyabilmektedir. Kontrol paylaşımı yöneticinin çalışanlarına verdiği onay ve saygı şeklindeki sosyal bir ödül olarak değerlendirilmektedir.

İletişim: Araştırmacılar güvenilirlik algılarına tesir eden üç etken tanımlamışlardır:

Bunlar: (1) doğru bilgi, (2) alınan kararlar için açıklamalar ve (3) açıklıktır. Doğru bilgi verilmesi yöneticilere olan güveni olumlu etkileyen en önemli unsurdur. Yöneticinin çalışanlar ile serbestçe fikir alışverişinde bulunması güven algılarını arttırmaktadır. İletişimdeki vurgu fikir paylaşımı ve alışverişi ile ilgilidir. Bu unsur kontrolü paylaşma boyutuna göre daha sınırlıdır. Her iki boyut da çalışan ve yönetici arasındaki güveni olumlu etkilemektedir.

İlgi Gösterilmesi: Başkalarının refahı için yardımseverlik davranışında bulunmak güvenilir olmanın bir parçası olmakla birlikte üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: (1) çalışanların ihtiyaçları ve çıkarları için duyarlılık göstermek ve dikkat göstermek, (2) çalışanların çıkarlarını koruyacak şekilde davranmak (3) başkalarının çıkarlarını kendi çıkarları için sömürmekten kaçınmaktır (Whitener & Vd., 1998).

2.8.5. Schockley – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Bu güven modeli, Mishra'nın oluşturmuş olduğu güven modelinde tanımlanmış olan dört farklı güven boyutuna "özdeşleme" boyutu ilave edilerek beş boyuttan oluşturulmuş olan bir

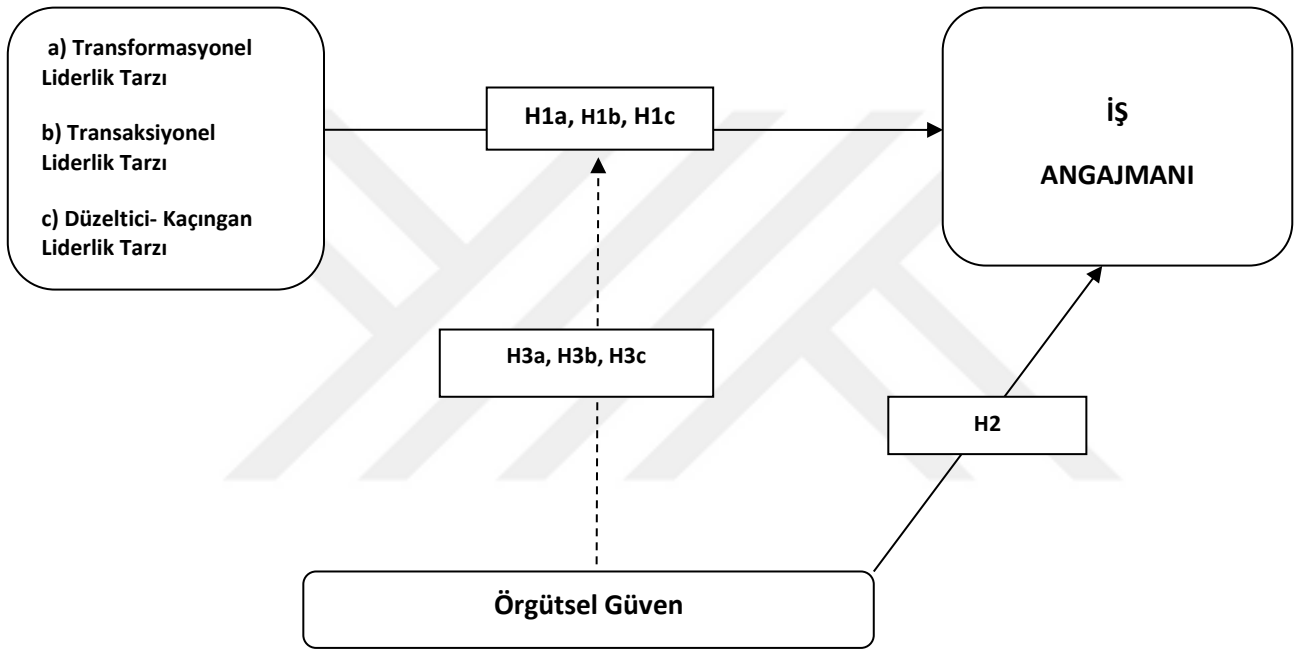
güven modelidir. Zalabak vd. (1985) tarafından bu dört boyutun üstüne eklenilen ve beşinci boyu oluşturan özdeşleşme boyutu; organizasyonda çalışan kişilerin örgütle, örgüte ait amaçlar, görüşler ile bir bütün haline geldiğinde güven seviyesinin yükseleceğini açıklıyor (Yılmaz, 2011). Aynı zamanda bu modeldeki özdeşleşme kelimesi, organizasyonun üyesi olan çalışanların, bireysellik ile takım ruhu arasındaki ayrımı yapabilme kabiliyetlerini ortaya koymaktadır. Bu boyutun temel amacı çalışanların örgüt ile özdeşleşmesidir. Örgüt ile özdeşleşmiş olan bireylerin oluşturduğu çalışma ortamında, örgütsel güveni sağlamak daha kolay hale gelmektedir (Özdemir, 2015).



3. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLER

3.1. Kavramsal Model

Bu bölümde Şekil 3.1'de Kavramsal Model yer almakta, bu kavramsal çerçevede geliştirilen hipotezler aşağıda tartışılmaktadır. Araştırmada bir telekomünikasyon firmasında çalışan liderlerin, liderlik tarzlarının çalışanın işe angaje olma durumunu nasıl etkilediği belirlenmiş ve değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik tarzı ve güven bağımsız değişken, iş angajmanı bağımlı değişken ve demografik özellikler de kontrol değişkeni olarak kabul edilmiş, aynı zamanda örgütsel güvenin etkileşim etkisi incelenmiştir.



Şekil 3.1. Liderlik Tarzı- İş Angajmanı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Etkileşim Etkisi

3.1.1. Liderlik Tarzı ve İş Angajmanı Arasındaki İlişki

Liderlik kavramı örgütler ve çalışanlar için çok önem arz etmesi, geniş kapsamlı olması ve güncel olması sebebiyle birçok araştırmaya konu olmuştur. Örgütlerin başarıya ulaşmasını sağlamak, sahip olunan insan kaynağının etkin yönetilmesi, rekabet yarışında başarılı olmak, çalışanların verimli çalışmasına katkıda bulunacak şartların sağlanması, örgütlerin hedefine ulaşması, büyümesi ve gelişmesi bakımından liderler büyük önem arz etmektedir.

Çalışanların işe angaje olmalarını sağlayan birçok unsur vardır. Bu unsurlar iş kaynaklı, çevresel, örgütsel ve kişisel olabilir. Bu unsurlar yöneticiler tarafından bilinir ve yönetici ona göre davranırsa, çalışanların işe angaje edilmesi kolaylaşır. “Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR’s Strategic Role” adlı çalışmada işe angaje olma kavramının oldukça kompleks olduğunu belirtilmiştir. İşe angaje olma durumunun, şirket kültürü, kurumsal olarak

kurulan iletişim, saygı, itimat, liderliğin tarzı ve şirketin saygınlığı gibi unsurlardan etkilendiği öne sürülmüştür (Lockwood, 2007). Araştırma 27 ülke ve 50.000 iş gören üzerinde yapılmış ve araştırmada işe angaje olmanın performans ve başarıyı etkilediği, en büyük etkileyici unsurun da yönetici olduğu üzerinde durulmuştur. Çalışmada, çalışanların hedeflerine olan bağlılığı, takdir görme, öğrenim ve gelişimin desteklenmesi, kurumsal stratejinin varlığı ile işe angaje olma düzeyinin birbiri ile ilişki içerisinde olduğu vurgulanmaktadır (Lockwood, 2007).

Liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisine dair oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1a: Transformasyonel liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Transaksyonel liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Düzeltici-Kaçıngan liderlik tarzı iş angajmanı arasında negatif bir ilişki vardır.

3.1.2. Örgütsel Güven ve İş Angajmanı Arasındaki İlişki

Organizasyonların insan kaynakları departmanlarında görev yapan yöneticiler, daha fazla performansa erişebilmek, hedef tanımlamalarının daha belirgin yapılmasını sağlayabilmek ve farklı düşünceler ortaya çıkarabilmek için bireylerin birbirlerine duydukları güveni daha ön planda tutmaya başlamışlardır. Güven ve güvensizlik kavramının organizasyon içerisindeki etkisi birçok çalışmada incelenmeye başlanmıştır. Güvenin daha iyi hissedildiği örgütlerde çalışanlar daha verimli çalışmakta, örgütün gelişimi için daha fazla emek vermekte, birbirlerini anlayıp, dinlemekte ve kendi aralarında bilgi alışverişi yapmaktadırlar (Mishra & Morrissey, 1990). Örgütün içerisindeki ortam, strateji ve faaliyetler örgütsel güvenin seviyesini belirler. Çalışılan örgüt içerisinde katılımcı, hakkaniyetli ve şeffaf bir ortam varsa örgütsel güven artar. Bunların tam tersi uygulamalar var ise; çalışan bağlılığı eksilir, tatmin azalır, performans düşer. Bu durum da hem çalışan hem de örgüt için iyi olmaz (Carnevale & Wechsler, 1992).

Organizasyonlardaki yönetsel sorunların çözülmesinde yüksek ve düşük güvenli ekipler incelenmiş olup, yüksek güvenli olan ekiplerde sorunların çok daha hızlı ve etkili bir biçimde çözümlendiği tespit edilmiştir (Zand, 1972). Örgüt içerisinde hissedilen güvenin az olması hem örgüt içerisindeki düzeni hem de çalışan kişilerin motivasyonlarını olumsuz etkiler. Dolayısıyla verim düşer. Çalışanlar düşük güven seviyesi olan örgütlerde çalışıyorsa stres algısı artar. Kendini savunmak zorunda hisseder. Bu çalışanların verimliliğini düşürür, bilginin paylaşımını azaltır ve şüphe eğilimini artırır (İslamoğlu, Birsal, & Börü, 2007).

Güvenin, örgütün sosyal sermayesi olan insanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesinde ve örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir rolü vardır (Cohen & Prusak, 2001). Örgütlerin başarısı ve verimliliğinde en önemli etkenlerden birisi olan insan kaynağının verimliliği ise, çalışanların örgütlerine duydukları güven ile doğru orantılıdır. Bu nedenle özellikle nitelikli çalışan ihtiyacının artmış olduğu günümüzde çalışanların örgütsel güven algılarına olumlu etki edecek çalışmalar yapılmaktadır (Cohen & Prusak, 2001).

İşletmeye duyulan güven, çalışanların iş tatmini duyup duymamasını etkilemektedir. İşe bağlılık derecesi yüksek olan çalışanın işi için gösterdiği performans da yüksek olmaktadır. Çalışan, işletmenin kendisine değer vermediğini hissettiğinde bağlılığı azalacak ve boş vermiş tavırlar sergileyecektir. İşletme içindeki güven problemi çalışanların verimliliğini düşürmekte, çalışanların kendisini stres altında hissetmesine ve kendilerini dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı sürekli koruma ihtiyacı hissetmelerine neden olmaktadır. İşletmede güven ortamı olmadığında çalışan ve yöneticiler birbirinden kuşkulandırken işle ilgili bir problemle karşılaşıldığında bu problemde sorumlu bir kişi aranmaktadır (Sonnenberg, 1994).

Yöneticiye duyulan güven, işletmeyi ve genel olarak örgütsel güveni de etkilemektedir. Yöneticilerin güven duygusu oluşturabilmesi için söz ve davranışlarının tutarlı olması çalışanlara güven duygusunu ve değerli olduklarını hissettirmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda örgüte duyulan güvenin iş angajmanı üzerindeki etkisini ölçebilmek için oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H2: Örgütsel güven ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.1.3. Liderlik Tarzının İş Angajmanına Etkisinde Güvenin Etkileşim Etkisi

Uygulanan liderlik tarzının çalışanların işe olan bağlılıklarını ne şekilde yönlendirdiği ve çalışanların örgüte olan güven duygularının bu ilişki üzerindeki etkisini ölçebilmek adına oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H3a: Örgütsel güven arttıkça algılanan transformasyonel liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir.

H3b: Örgütsel güven arttıkça algılanan transaksyonel liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir.

H3c: Örgütsel güven arttıkça algılanan düzeltici kaçınan liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki negatif ilişki güçlenmektedir.

4. METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın Veri seti

Çalışmanın evreni Türkiye'nin en büyük telekomünikasyon firmalarından birinin Akdeniz Bölgesi'ndeki ofislerde Müşteri İlişkileri Birimleri'nde, orta ve alt düzeyde farklı görevlerde çalışan ast ve üstlerden oluşmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğü 223 kişidir. Evren sayısı bilindiği için $n=N \cdot t^2pq / d^2(N-1)+t^2pq$ formülü kullanılarak örneklem sayısı %95 güven aralığı ve % 5 hata payında örneklem hacmi 142 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Sorular, katılımcılara Covid 19 tedbirleri göz önünde bulundurularak internet üzerinden sunulmuştur. Anket uygulanan toplam 134 kişiden, tüm sorulara aynı yanıtları verdiği tespit edilen 12 adet veri çalışmaya dahil edilmemiş olup, kalan 122 adet veriyle araştırmaya devam edilmiştir. Toplanan veriler STATA 14.2 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.2. Bağımlı Değişkenlerin Ölçümü

Bu çalışmada yöneticilerin liderlik tarzı ile örgütsel güvenin iş angajmanına etkileri incelenmektedir. Dolayısıyla bağımlı değişken iş angajmanıdır.

4.2.1. İş Angajman Ölçeği

İş angajmanını ölçmek için Gallup'un İş Angajman Ölçeği kullanılmıştır (Gallup, 2017). Ölçek soruları 1 (=kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (=kesinlikle katılıyorum) arasında değişen bir skala üzerinden cevaplanmıştır.

4.3. Bağımsız Değişkenlerin Ölçümü

Bu çalışmanın iki temel bağımsız değişkeni bulunmaktadır: Liderlik tarzı ve örgütsel güven.

4.3.1.Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği

Liderlik tarzının değişkenini ölçmek için Bruce J. Avolio vd. tarafından (1999) geliştirilen Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (The Multiple Factor Leadership Scale, MLQ) kullanılmıştır.

Ölçek Bass'ın 1978 yılında yaptığı Transformasyonel Liderlik çalışmasını temel almaktadır. Avolio vd. tarafından hazırlanan anket formu 36 sorudan oluşmaktadır. Ölçeklerin yabancı dilden Türkçe'ye çevrilmiş hallerinin orijinal hali ile birebir eşdeğer olması için uzman görüşü alınarak son hali verilmiştir. Ölçek soruları 1 (=kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (=kesinlikle

katılıyorum) arasında değişen bir skala üzerinden cevaplanmıştır. Soruların incelenmesi doğrulayıcı faktör analizi ile yapılmıştır. Ulaşılan verilere göre de liderlik tarzı sınıflandırılmıştır.

4.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel güven değişkenini ölçebilmek amacıyla Cook ve Wall (1980)'un geliştirdiği ölçek kullanılmıştır (Cook & Wall, 1980). Ölçekte yer alan sorular 1 (=kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (=kesinlikle katılıyorum) arasında değişen bir skala üzerinden cevaplanmıştır.

4.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Soruların Cronbach's Alpha ile ölçülen güvenilirliği Tablo 4.1. ile verilmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken anketteki tüm sorulara aynı yanıtları verdiği tespit edilen 12 adet veri çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu verilerin haricindeki 122 adet veriye göre güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tabloda verilen Cronbach's Alpha değerlerinde de görüldüğü üzere ölçümlerin güvenilirliği yeterli düzeydedir.

Tablo 4.1. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Ölçeği

Ölçek Adı	İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha) Değeri
İş Angajmanı	0.92
Transaksyonel Lider	0.96
Transformasyonel Lider	0.96
Düzeltilici Kaçınan Lider	0.89
Örgütsel Güven	0.93

4.5. Kontrol Değişkenleri

Katılımcıların işe angaje olmalarını liderlik tarzı ve örgütsel güven dışında da etkileyen faktörler olabilir. Bunlar;

Cinsiyet: Cinsiyet kontrol değişkeni kategorik bir değişken olduğundan erkek:1, kadın:2 şeklinde kodlandığında, program kadın katılımcıların verilerini cinsiyet değişkenindeki artış olarak algılayacak ve istatistiksel açıdan yanlış bir analiz yapılmış olacaktır. Bu nedenle cinsiyet değişkeni 0 ve 1 şeklinde kodlanarak yapay (dummy) veri oluşturulmuştur. Böylece program değişkeni var/yok şeklinde yorumlayacaktır. Analizlerde kadın:0, erkek:1 olarak kodlama yapılmıştır. Regresyon formülünde cinsiyet katsayısı eşitliğe dahil edilmediğinde kadın katılımcıların, cinsiyet katsayısı 1 ile çarpılarak eşitliğe dahil edildiğinde ise erkek katılımcıların verilerini ifade etmektedir.

Yaş: 18-25/26-30/31-35/36-45/45 yaş ve üstü olacak şekilde belirlenmiş yaş verileri analizlerde bağımlı ve bağımsız değişkenlere ek, kontrol değişkenleri olarak değerlendirilmiştir.

Medeni durum: Evli-bekar şeklinde belirlenen medeni durum verileri de analizlerde kontrol değişkeni olarak yer almıştır. Medeni durum kategorik değişkeni cinsiyet değişkenine benzer şekilde kodlama yapılarak analize dahil edilmiştir.

Eğitim: İlköğretim- lise ön lisans- lisans- yüksek lisans verileri analizlerde bağımlı ve bağımsız değişkenlere ek, kontrol değişkenleri olarak değerlendirilmiştir.

Gelir: 1000 TL'den az/1000-3000 TL arası/3000-6000 TL arası/6000 TL ve üzeri gelir verileri analizlerde bağımlı ve bağımsız değişkenlere ek, kontrol değişkenleri olarak değerlendirilmiştir.

Unvan: Üst düzey yönetici- orta düzey yönetici- takım yöneticisi- takım üyesi verileri analizlerde bağımlı ve bağımsız değişkenlere ek, kontrol değişkenleri olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarında üç farklı ünvan bulunduğundan, ikili gruplar halinde yapay veri oluşturulmuştur.

Bu ünvanlar:

Üst Düzey Yöneticiler: Organizasyonun en tepesinde bulunan yöneticilerdir. Örgütün dışa dönük yüzüdürler. Yaptıkları çalışmaları örgütün bütününe yönelik yaparlar. Amaçları örgütün amaçlarını gerçekleştirme yönündedir. Bu yöneticiler analitik düşünme yetisine sahip, yönetsel anlamda yetkin ve insan ilişkileri kuvvetli, teknik ve kavramsal becerileri iyi olan yöneticilerdir.

Orta Düzey Yöneticiler: Orta düzey yöneticiler yapılan işlerin kontrolünü sağlar, planlar yapar ve bunların hayata geçirilebilmesi için çaba sarf eder. Üst düzey yöneticilerine raporlama yaparlar. Üst yönetim tarafından belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma yönünde çaba sarf eder, buna yönelik işleri koordine eder.

Takım Lideri: Ekibine rehberlik eder. Takımın içerisinde aynı zamanda bir üye olarak da görev yapar. Ekibini örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyacı olan bilgi ve yetkinliklerini kullanması için motive eder. İyileştirilmesi gereken noktalara müdahale eder. Ekibi için güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı sağlamak için çabalar. İşe yönelik yeni yaklaşımları tespit ederek bu yeniliklerin iş sürecine adaptasyonunu sağlar.

Takım Üyesi: Örgütte ortak hedef ve amaçlara koşan insanlardan oluşan gruptur. Takım çalışmasına katkıda bulunma, ürün ve hizmetlerle ilgili geliştirmelerde bulunma, yeni fikirlerin üretilmesini sağlama gibi etkileşimi yoğun olan görevleri üstlenirler.

5. BULGULAR

Araştırmaya ait analiz sonuçları bu bölümde sunulmakta, tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyonların analizi yapılmaktadır. Ardından da regresyon tahmin sonuçları takdim edilmektedir. Hipotezler çalışmanın regresyon tahmin sonuçlarına bağlı olarak ölçülmektedir.

5.1. Tanımlayıcı Özet İstatistikler

Tablo 5. 1. Özet Veriler

	N	Minimum	Maksimum	Frekans
Cinsiyet	134	1	2	134
Kadın				68
Erkek				66
Yaş	134	1	5	134
18-25 yaş				1
26-30 yaş				16
31-35 yaş				49
36-45 yaş				53
45 yaş üstü				15
Medeni Durum	134	1	2	134
Evli				103
Bekar				31
Eğitim	134	1	5	134
İlköğretim				2
Lise				20
Ön lisans				19
Lisans				73
Lisansüstü				20
Gelir	134	1	4	134
1000 TL altı				1
1000-3000 TL				29
3000-6000 TL				82
6000 TL üzeri				22
Unvan	134	1	4	134
Üst Düzey Yönetici				0
Orta Düzey Yönetici				29
Takım Yöneticisi				82
Takım Üyesi				22

Tablo 5.1'de görüldüğü üzere ankete dahil edilen 134 katılımcının cinsiyet verileri 66 erkek 68'i kadından oluşmaktadır. Medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların 31'unun bekar 103'ünün evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu 30-40 yaş aralığında, ön lisans ve lisans eğitim seviyesindedir. Aylık ortalama maaş gelirleri 3000~6000 TL aralığındadır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçeklerinde 5'li Likert kullanılmıştır. İş angajmanı bağımlı değişkeni sorularına katılımcıların verdiği yanıtların ortalama değeri (3,61) incelendiğinde işe olan bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven bağımsız değişkeni sorularına verilen yanıtların ortalama değeri (3,52) katılımcıların yönetime ve çalışma

arkadaşlarına güven düzeyinin de yüksek olduğunu ifade etmektedir. Liderlik tarzı ölçeğinin verileri incelendiğinde katılımcıların bağlı oldukları birinci yöneticilerinin çoğunluğunun transformasyonel (3,84) ve transaksiyonel (3,85) liderlik tarzı ile yöneticilik yaptıkları, düzeltici ve kaçınan liderlik tarzı davranışlarını (2,88) diğerlerine göre daha az sergiledikleri görülmektedir.

5.2.Korelasyonlar

Tablo 5.2. Korelasyon Tablosu

	İş Angajmanı	Transformasyonel	Transaksiyonel	Düzeltilen Kaçınan	Örgütsel Güven	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim	Gelir	Ünvan
İş Angajmanı	1										
Transformasyonel	,774**	1									
Transaksiyonel	,769**	,919**	1								
Düzeltilen Kaçınan	-,037	,010	,028	1							
Örgütsel Güven	,811**	,781**	,759**	-,024	1						
Cinsiyet	-,099	,028	-,017	,248**	,024	1					
Yaş	,070	,087	,056	,185*	-,006	,223**	1				
Medeni Durum	-,056	,008	,012	-,056	,031	,151	,123	1			
Eğitim	-,136	-,119	-,118	-,031	-,241**	-,060	-,127	,067	1		
Gelir	-,148	-,189*	-,172	,156	-,222*	,315**	,207*	,025	,331**	1	
Ünvan	-,014	,028	,012	-,104	,090	-,317**	-,199*	-,129	-,373**	-,569**	1

Tablodaki * işaretli korelasyonlar %95 düzeyinde, ** işaretli olanlar ise %99 düzeyinde anlamlıdır.

Liderlik tarzı ölçeğinin 3 faktör ile değerlendirildiği durumda transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzlarının iş angajmanı ile yüksek derecede ilişkisinin olduğu, düzeltici kaçınan liderlik tarzının ise iş angajmanı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Fakat transformasyonel liderlik tarzı ve transaksiyonel liderlik tarzı bağımsız değişkenlerinin birbirleri arasında 0.919 gibi yüksek korelasyon katsayısı ile ilişkili olduğu ve bu ilişkinin analizin regresyon aşamasında çoklu doğrusallık problemine işaret edebileceği düşünülmektedir. Araştırmanın diğer bağımsız değişkeni olan örgütsel güven ile iş angajmanı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğundan örgütsel güven arttıkça iş angajmanının artabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için regresyon metoduyla diğer faktörlerin etkisi için kontroller uyguladıktan sonra bağımlı ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakılması gerekmektedir.

5.3. Regresyon Tahmin Sonuçları

Bu kısımda çalışmanın hipotezlerini açıklamak amacıyla kurulan regresyon modellerinin tahmin sonuçları ve araştırmanın hipotez test sonuçları incelenecektir. Analizlere bağımlı değişkene olan etkilerinin ölçüleceği bağımsız değişkenlerin yanı sıra beş adet kontrol değişkeni de dahil edilmiştir. Oluşturulan kavramsal modelin regresyon eşitliği (modeli) aşağıdadır.

$$\text{İş Angajmanı} = \beta_0 + \sum_{n=1}^5 \beta_n (\text{Kontrol Değişkenleri}) + \beta_6 (\text{Liderlik Tarzı}) + \beta_7 (\text{Örgütsel Güven}) + \varepsilon$$

Araştırmanın hipotez testlerini yapmak üzere en küçük kareler yöntemi kullanılarak çoklu doğrusal regresyon analizi yapılacaktır. En küçük kareler yöntemi uygulanırken tahmin sonuçlarının doğru ve tutarlı olabilmesi için regresyon hata teriminin normal dağılması ve sabit bir varyansa sahip olması hata teriminin varyansın bağımsız değişkenlerdeki değişimlere dirençli olması gerekmektedir.

Çalışma verilerini elde etmek amacı ile yapılan ankete farklı şehirlerden katılımcılar dahil edilmiştir. Aynı şehirde çalışan ekip üyelerinin ortak yöneticileri olduğundan veriler illere göre gruplandırılmıştır. Ortak yönetici ile çalışan üyelerin verilerinde bağımlılık tespit edilmiş ve regresyon hata teriminin normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Değişkenlerin tahminlenen beta katsayılarının standart sapması, aynı şehirden gelen veriler arası bağımlılığa dirençli hale getirilerek regresyonun hata teriminin normal dağılıma uyması sağlanmıştır. Tabloda verilen regresyon tahminleri güvenilir duruma getirilmiştir.

Tablo 5.3. Kontrol Değişkenleri, Transformasyonel, Transaksasyonel, Düzeltici Kaçınan Liderlik Tipi İş Angajmanı İlişkisi Tablosu

	Kontrol	Model 01	Model 02	Model 03
Cinsiyet	-0.261 (-1.01)	-0.304 * (-3.00)	0.270 * (2.67)	-0.290 * (-3.89)
Yaş	0.085 (0.62)	0.003 (0.03)	0.007 (0.06)	0.033 (0.27)
Medeni Durum	-0.119 (-0.64)	-0.153 (-4.30)	-0.155 *** (-6.69)	-0.180 (-2.27)
Eğitim	-0.145 + (-1.87)	0.009 (0.59)	0.021 (1.12)	0.044 (1.75)
Gelir	-0.226 (-1.65)	0.006 (0.06)	-0.010 (-0.09)	-0.034 (-0.58)
Takım Lideri	-0.190 (-0.67)	-0.076 (-0.67)	-0.010 (-0.38)	-0.062 (-0.38)
Takım Üyesi	-0.490 * (-2.61)	-0.247 * (-2.55)	-0.206 * (-2.39)	-0.265 + (-2.05)
Örgütsel Güven		0.572 *** (4.83)	0.591 *** (6.10)	0.844 *** (16.15)
Transformasyonel Lider		0.340 * (3.12)		
Transaksasyonel Lider			0.288 ** (3.87)	

Tablo 5.3. (devamı)

Düzeltilici Kaçınan Lider				-0.038 (-0.23)
Regresyon Sabiti	5.087 *** (10.55)	0.565 (1.70)	0.617 * (2.62)	0.915 (1.76)
N	122	122	122	122
R²	0.076	0.749	0.749	0.707

t değerleri parantez içerisinde verilmiştir.

+ p<0.10, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

5.3 numaralı tablo içerisinde yer alan kontrol modeli bağımsız değişkenler dahil edilmeden, analizde yer alan demografik verilerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla oluşturulmuştur. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, gelir, verilerinin yanı sıra müşteri ilişkileri çalışanlarının her birini temsil eden takım üyesi ve ekibe rehberlik eden, yön veren takım lideri unvanları kontrol değişkenleridir. Tüm ekibin nicel ve nitel kazanımlarını izleyen ve sonuçları üst düzey yöneticiye raporlayan orta düzey yönetici de katılımcıların unvanları arasında yer almaktadır. Takım üyesi ve takım lideri değişkenlerinin regresyon katsayı çarpanları sıfır kabul edildiğinde, yani analize dahil edilmediğinde orta düzey yöneticilerin iş angajmanı verileri elde edilmektedir. Kontrol modelinin R² belirleme katsayısı 0,076 gibi düşük bir değerdir fakat bu modelde herhangi bir hipotezin açıklaması yapılmayacağından göz ardı edilecektir. Model 01, liderlik tarzlarından transformasyonel liderliğin iş angajmanı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla kurulmuştur. Kontrol değişkenlerine ek olarak transformasyonel liderlik tarzı ve örgütsel güven bağımsız değişkenleri eklenmiştir. Hipotez H_{1a}'nın test edilmesinde kullanılacak modelin düzeltilmiş R²=0,749 değerine göre modeldeki tüm bağımsız değişkenlerin, iş angajmanı bağımlı değişkenindeki varyansın %75'ini açıkladığı görülmektedir. Model 02, liderlik tarzlarından transaksyonel liderliğin iş angajmanı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla kurulmuştur. Kontrol değişkenlerine ek olarak transaksyonel liderlik tarzı ve örgütsel güven bağımsız değişkenleri eklenmiştir. Hipotez H_{1b}'nin test edilmesinde kullanılacak modelin düzeltilmiş R²=0,749 değerine göre modeldeki tüm bağımsız değişkenlerin, iş angajmanı bağımlı değişkenindeki varyansın %75'ini açıkladığı görülmektedir. Model 03, liderlik tarzlarından düzeltici kaçınan liderliğin iş angajmanı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla kurulmuştur. Kontrol değişkenlerine ek olarak düzeltici kaçınan liderlik tarzı ve örgütsel güven bağımsız değişkenleri eklenmiştir. Hipotez H_{1c}'nin test edilmesinde kullanılacak modelin düzeltilmiş R²=0,707 değerine göre modeldeki tüm bağımsız değişkenlerin, iş angajmanı bağımlı değişkenindeki varyansın %70'ini açıkladığı görülmektedir. Örgütsel güven değişkeni her üç modele girdiğinden, Hipotez H₂, Model 01, Model 02 ve Model 03 ile elde edilen sonuçlara göre test edilecektir.

Kontrol Değişkenleri Analizi:

İş angajmanı bağımlı değişkeni ve tüm kontrol değişkenlerinden oluşan bağımsız değişkenlerle yapılan analizin sonuçlarını ifade etmektedir. Modelde takım üyesi unvanına sahip

katılımcıların iş angajmanlarının anlamlı şekilde ($p<0,05$) düşük olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim kontrol değişkeninin verileri incelendiğinde katılımcıların eğitim seviyeleri arttıkça iş angajmanlarının anlamlı şekilde ($p<0,10$) azaldığı, eğitim düzeyinin iş angajmanını negatif yönde etkilediği görülmektedir. Kontrol değişkenleri dışında regresyon sabitinin istatistiksel açıdan oldukça anlamlı $p<0,001$ olduğu görülmektedir. Bu değer model içerisindeki tüm değişkenlerin göz ardı edilmesi durumunda iş angajmanı beklentisinin alacağı ortalama değeri vermektedir.

Hipotez H_{1a} Analizi:

Model 01'e göre transformasyonel liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisi anlamlıdır ($t=3,12$ $p<0,05$) ve modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisinin sergilediği Transformasyonel liderlik tarzındaki bir birimlik artışın iş angajmanında 0,34 birimlik bir artışı açıkladığı tespit edilmiştir. H_{1a}; Transformasyonel liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi desteklenmiştir.

Hipotez H_{1b} Analizi:

Model 02'ye göre transaksyonel liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisi anlamlıdır ($t=3,87$ $p<0,01$) ve modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisinin sergilediği liderlik tarzındaki bir birimlik artışın iş angajmanında 0,34 birimlik bir artışı açıkladığı tespit edilmiştir. H_{1b}; Transaksyonel liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi desteklenmiştir.

Hipotez H_{1c} Analizi:

Model 03'e göre düzeltici kaçınan liderler ile çalışan üyelerin iş angajmanlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim gözlenmemiştir. Düzeltici kaçınan liderliğin çalışanın iş angajmanı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisine dair bir bulguya ulaşamadığından H_{1c}; Düzeltici kaçınan liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında negatif bir ilişki vardır hipotezi desteklenmemiştir.

Hipotez H₂ Analizi:

Model 01, 02 ve 03'ün sonuçlarına göre örgütsel güven ile iş angajmanı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu modellerde örgütsel güvenin katsayısı 0,572 ile 0,844 arasında değişmekte ve bu katsayılarla verilen ilişkilerin %0,1 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Hipotez H₂'yi desteklemektedir.

Tablo 5.4. Liderlik Tarzlarının İş Angajmanına Etkisinde Örgütsel Güvenin Etkileşim Etkisi Tablosu

	Model 04	Model 05	Model 06	Model 07
Cinsiyet	-0.274 ** (-3.33)	-0.278 * (-2.70)	0.272 * (3.06)	-0.297 ** (-4.59)
Yaş	0.002 (0.02)	0.005 (0.04)	0.002 (0.01)	0.009 (0.08)
Medeni Durum	-0.159 ** (-4.59)	-0.162 ** (-3.47)	-0.157 ** (-3.74)	-0.155 (-3.87)
Eğitim	0.013 (0.98)	0.013 (0.91)	0.012 (0.72)	-0.010 (-0.33)
Gelir	0.006 (0.06)	0.007 (0.08)	0.005 (0.06)	0.015 (0.16)
Takım Lideri	-0.035 (-0.04)	-0.038 (-0.45)	-0.032 (-0.38)	-0.037 (-0.41)
Takım Üyesi	-0.217 * (-2.86)	-0.223 ** (-2.90)	-0.213 ** (-2.87)	-0.217 ** (-2.54)
Örgütsel Güven	0.552 ** (4.26)	0.495 (1.34)	0.587 + (2.03)	1.045 ** (3.30)
Transformasyonel Lider	0.180 (1.24)	0.140 (0.86)	0.176 (1.14)	0.179 (1.15)
TransformasyonelxGüven		0.015 (0.23)		
Transaksiyonel Lider	0.170 ** (3.58)	0.168 ** (3.51)	0.199 (1.38)	0.161 (3.18)
TransaksiyonelxGüven			-0.009 (-0.21)	
Düzeltilici Kaçınan Lider	-0.06 (-0.43)	-0.059 (-0.44)	-0.065 (-0.49)	0.539 (1.55)
DüzeltiliciKaçınanxGüven				-0.174 + (-2.26)
Regresyon Sabiti	0.721 (1.32)	0.861 (0.78)	0.631 (0.71)	-0.943 (0.94)
N	122	122	122	122
R²	0.754	0.755	0.754	0.763

t değerleri parantez içerisinde verilmiştir.

+ p<0.10, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Model 04 Analizi

Tablo 5.4'te verilen Model 04, kontrol ve ana değişkenlerin tümünün aynı anda regresyon modeli içindeyken elde edilen regresyon tahmin sonuçlarını vermektedir. Transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzları arasında yüksek derecede korelasyon (Bkz. Tablo 5.2) olduğu için, bu modelin transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzlarına ilişkin sonuçları yanıltıcı olacaktır. Buna rağmen, Model 04 sonuçları ilk üç modelin sonuçları ile büyük ölçüde tutarlı görünmektedir.

Etkileşim Etkileri

Moderatör değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bulunan bağlantının hangi yönde olduğunu ve kuvvetini etkileyebilen nicel veya nitel ölçekli üçüncü bir değişkendir. (Baron & Kenny, 1986). Yöneticilerin sergilediği transformasyonel, transaksyonel ve düzeltilici kaçınan

liderlik tarzlarının çalışanların iş angajmanına olan etkilerinin çalışanların örgüte olan güvenleri ile etkileşimi tartışılacaktır.

Tablo 5.4'te yer alan analizler; transformasyonel (Model 05), transaksionel (Model 06), düzeltici kaçınan (Model 07) liderlik tarzlarının iş angajmanı bağımlı değişkeni üzerindeki etkilerinde örgütsel güvenin etkileşim (moderatör) etkisini araştırmak amacı ile yapılmıştır.

Hipotez H₂ Analizi:

Model 04'te yapılan analizin anlamlı olduğu ve modele dahil edilen tüm bağımsız değişkenlerin iş angajmanındaki toplam varyansın %75'ini ($R^2 = 0,754$) açıkladığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında örgütsel güvenin iş angajmanı üzerindeki etkisi anlamlıdır ($t=4,26$ $p<0,01$) ve modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışanın örgüte güven duygusundaki bir birimlik artışın iş angajmanındaki 0,55 birimlik artışı açıkladığı görülmektedir. H₂; Örgütsel güven ile iş angajmanı arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi desteklenmektedir.

Yöneticilerin sergilediği transformasyonel ve transaksionel liderlik tarzlarının üyenin iş angajmanı üzerindeki etkisinde üyenin örgüte güven duygusunun etkileşimini test etmek amacıyla transformasyonelxgüven ve transaksionelxgüven değişkenleri oluşturulmuş, Model 05 ve Model 06 analizlerine bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Test sonuçlarına bakıldığında transformasyonelxgüven ve transaksionelxgüven değişkenlerinin beta katsayılarının anlamlı olmadığı ($p>0,10$) görülmektedir. H_{3a}; Örgütsel güven arttıkça algılanan transformasyonel liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir ve H_{3b}; Örgütsel güven arttıkça algılanan transaksionel liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezleri desteklenmemektedir. Model 07'de ise yöneticilerin sergilediği düzeltici kaçınan liderlik tarzının çalışanın iş angajmanı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Fakat çalışanların örgütsel güven duygusunun etkileşimi dikkate alındığında düzeltici kaçınan liderlik tarzındaki bir birimlik artışın, çalışanların iş angajmanındaki 0,17 birimlik azalmayı anlamlı şekilde ($t=-2,26$ $p<0,10$) açıkladığı görülmektedir. Liderlerin düzeltici kaçınan yönetim tarzının çalışanın iş angajmanı üzerindeki etkisi örgüte güven duygusu etkileşimi ile negatif yönlü anlamlı hale gelmiştir. H_{3c} Örgütsel güven arttıkça algılanan düzeltici kaçınan liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki negatif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmektedir. Örgütsel güven arttıkça düzeltici kaçınan liderliğin iş angajmanı üzerindeki olumsuz etkisi de artmaktadır.

6. GENİŞLETİLMİŞ ANALİZ

Korelasyon analizlerine bakıldığında %95 güven aralığında Transformasyonel ve Transaksiyonel liderlik tarzı arasında 0.954 korelasyon katsayısı ile birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Liderlik tarzı ölçeğinin soruları faktör analizi yapıldığında, transformasyonel, transaksiyonel ve düzeltici kaçınan üç faktörlü modeline uygun faktör yükleriyle dağılmamıştır. Bu durum ölçeğin güvenilirliğini azaltmakla birlikte analizlerde çoklu doğrusallık problemine işaret edebileceğinden, Bruce J. Avolio tarafından (1999) geliştirilen Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (The Multiple Factor Leadership Scale, MLQ) nde yer alan Model 3 yerine analizlere aynı çalışmada yer alan Model 1 ile devam edilecektir. Model 1'e göre Liderlik Tarzı Ölçeği, Aktif ve Pasif Liderlik Tarzı faktörlerine ayrılarak 2 alt başlıkta incelenebilir (Avolio & Bass, 1999). Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmayı destekler biçimde aktif ve pasif liderlik olarak faktörlerine ayrılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Örneğin Christian Vandenberghe ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada faktör yüklerinin yine bu şekilde ayrıldığı gözlemlenmektedir (Vandenberghe, Stordeur, & D'hoore, 2002).

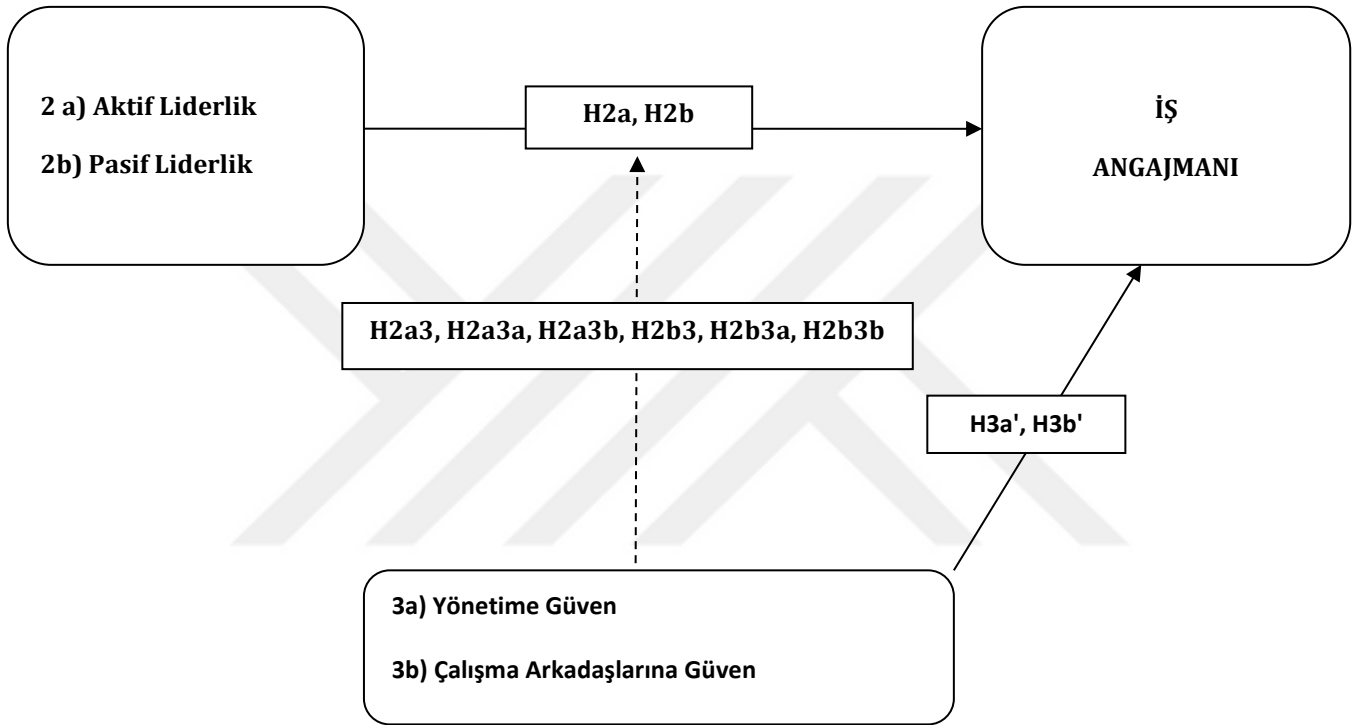
Cook ve Wall (1980), tarafından geliştirilen güven ölçeğinde faktörlerin yönetime güven ve çalışanlara güven faktörlerine ayrıldığı görülmektedir (Cook & Wall, 1980). Güven organizasyon içerisinde yalnızca durum, özellik, süreç biçiminde değişiklik göstermez aynı zamanda, ekip düzeyinde (ekip üyeleri arasında), liderlik düzeyinde (ekip üyesi ve lider arasında), organizasyonel seviye (çalışanlar ve organizasyon arasında) ve organizasyonlar arası seviye (organizasyonlar arasında) varlığını sürdürebilir. Deneyimler, karşılıklı etkileşimler ve durumlara bağlı olarak güvenin arttığı ya da zayıfladığı göz önüne alındığında ekip üyelerine, ekip liderlerine ve bir bütün olarak organizasyona göre farklı şekillerde gelişmesi muhtemeldir. Ekip üyelerinin etkileşimleri yalnızca bir arada çalıştıkları için sık temas kurmakla sınırlı değildir. O nedenle ekip lideriyle olan ilişkilerinden temelde farklı olması muhtemeldir. Ayrıca çalışanların kendi aralarında örgütün politika ve prosedürleri, liderlerle olan etkileşimleri ilgili yorumları nedeniyle de güven duygusunun artması ya da azalması muhtemeldir. Burke vd. çalışmalarında lidere olan güven özelinde araştırmada bulunmuşlardır. Araştırmanın bu kısmında örgütsel güven bağımsız değişkeni 2 ayrı faktör ile incelenecektir. Ekip üyeleri arasındaki güven duygulanımı çalışana güven, liderlere ve organizasyona olan güven ise yönetime güven faktörleri olarak araştırmaya dahil edilecektir (Burke C. , Sims, Lazzara, & Salas, 2007).

Ölçekler üzerinde açıklayıcı faktör analizleri yapıldıktan sonra aşağıdaki kavramsal modelde belirtilen hipotezler, çalışmanın ilk kısmında olduğu gibi çoklu doğrusal regresyon analizi ile araştırılacaktır.

Avolio ve Bass 1999 yılında yaptığı çalışmalarında transformasyonel ve transaksyonel liderin aktif liderlik davranışı, düzeltici kaçınan liderin de pasif liderlik davranışı sergilediğini vurgulamıştır (Avolio & Bass, 1999) (s.445).

6.1. Genişletilmiş Kavramsal Model

Bu bölümde Şekil 6.1.'de ikinci kavramsal Model yer almakta olup, bu kavramsal çerçevede geliştirilen hipotezler aşağıda tartışılmaktadır.



Şekil 6.1. Aktif- Pasif Liderlik Tarzı- İş Angajmanı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Etkileşim Etkisi

6.1.1. Aktif Liderlik Tarzı

Aktif lider, sorunlar ortaya çıkmadan neler olabileceğini öngörür ve çalışanların görevlerini yapıp yapmadıklarını kontrol eder. Düzenin bozulmaması için çözümler bulur. Bu tip liderlik davranışını proaktif olarak tanımlayabiliriz. Bu çalışmada aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisini ölçebilmek için oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H2a: Aktif liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2a3: Örgütsel güven arttıkça algılanan aktif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir.

H2a3a: Yönetime güven arttıkça algılanan aktif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir.

H2a3b: Çalışanlara güven arttıkça algılanan aktif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir.

6.1.2. Pasif Liderlik Tarzı

Bu tarz liderler, sorunlar oluşmadan önlem almazlar. Sorunları çözmek için uğraşmaz, başkalarının çözümle ilgili hareket etmelerini bekler. Sunulan önerileri hayata geçirir, üzerinde herhangi bir fikir yürütmez. Bu tip liderlik davranışını reaktif olarak tanımlayabiliriz. Bu çalışmada pasif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisini ölçebilmek için oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H2b: Pasif liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2b3: Örgütsel güven arttıkça algılanan pasif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir.

H2b3a: Yönetime güven arttıkça algılanan pasif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir.

H2b3b: Çalışanlara güven arttıkça algılanan pasif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir.

Soruların Cronbach's Alpha ile ölçülen güvenilirliği Tablo 6.1. ile verilmektedir. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nde kullanılan 36 sorunun güvenilirlik değeri aktif liderde 0.97, pasif liderde 0.86 olarak tespit edilmiştir. Tabloda verilen Cronbach's Alpha değerlerinde de görüldüğü üzere ölçümlerin güvenilirliği yeterli düzeydedir.

Tablo 6.1. Bağımsız Değişken Ölçeğinin Güvenilirliği

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha Değeri
Aktif Lider	0.97
Pasif Lider	0.86

6.2. Faktör Analizleri

Ankette kullanılan liderlik tarzı ölçeği 36, güven ölçeği ise 12 ayrı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin birbirleri ile ilişkileri göz önünde bulundurularak daha az sayıda faktöre indirgenecek ve çalışmaya bu faktörler birer bağımsız değişken olarak dahil edilecektir.

6.2.1. Aktif-Pasif Lider Faktör Analizi

Liderlik tarzı ölçeğinin faktör analizinde faktörün varyansını ifade eden öz değeri en yüksek iki faktör analize dahil edilmiştir. Fark değeri faktör varyansının kendisinden bir sonraki

faktör varyansı ile arasındaki farkı ifade etmektedir. Oran değeri faktöre göre hesaplanan varyans oranını, toplam ise faktörler tarafından hesaplanan kümülatif varyans oranını vermektedir. Tabloya göre aktif lider toplam varyansın %51'ini, pasif lider ise %13'ünü iki faktör toplam varyansın %64'ünü açıklamaktadır.

Tablo 6.2. Aktif ve Pasif Lider KMO ve Barlett's Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0.925
	Yaklaşık Ki-kare	4647.595
Barlett's Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi (df)	630
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)	0.000

Tablo 6.2'de yer alan KMO örneklem uygunluk ölçüsü verilerin faktör analitik modeli ile modellenmeye uygunluğunu gösteren bir ölçüttür. 0.5 değerinin altı faktör analizine uygun değil olarak değerlendirilirken 0.7-0.8 orta, 0.8-0.9 iyi, 0.9-1'in mükemmel uygunlukta olduğu değerlendirilmektedir. Tablo 6.2'ye göre KMO: 0.925 değerinin mükemmel olduğu görülmektedir. KMO ölçütüne göre veriler faktör analizi yapmaya uygundur.

Barlett's küresellik testi ise bir ki-kare istatistiğidir. Değişkenler arasında ilişki yoktur varsayımına dayanan birim matrise karşı korelasyon matrisinin test edilmesidir. Test sonucu ne kadar yüksek ise anlamlı olma olasılığı da paralel olarak yükselir. Tablo 6.2'de ki-kare değerinin 4647.595, serbestlik derecesi $[n*(n-1)]/2$ formulünden $[36*35]/2=630$ olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi $p=0.000 < 0.05$ olduğundan Barlett's testine göre verilerimizin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Aktif ve pasif lidere ait faktör analizi Tablo 6.3. ile verilmiştir.

Tablo 6.3. Aktif ve Pasif Lider Faktör Analizi

Faktör	Öz değer	Fark	Oran	Toplam
Aktif Lider	18.401	13.715	0.511	0.511
Pasif Lider	4.686	.	0.130	0.641

Tablo 6.4. Aktif-Pasif Liderlik Faktör Yükleri

Sorular	Aktif Liderlik	Pasif Liderlik
Onunla gurur duyuyorum.	0.7563	
Organizasyonun iyiliği için bazen kişisel menfaatlerini göz ardı edebiliyor.	0.4580	
Kendisine saygı duyuyorum.	0.6318	
Güçlü (etkili) ve kendine güvenen bir kişi izlenimi veriyor.	0.7641	
Önemli değer ve prensiplere vurgu yapar.	0.6556	
Etik değerler açısından bir rol modelidir.	0.7993	

Tablo 6.4. (devamı)

Verdiği kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0.8294	
Organizasyonun misyonu ve ortak görev anlayışını vurgular.	0.7739	
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	0.7477	
Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	0.8580	
Başarıya ulaşmak için güdüleyici, coşkulu konuşmalar yapar.	0.7986	
Önemli hususlarda farkındalık yaratır.	0.8522	
Doğru bilinen ön-kabul ve alışkanlıkları sorgular.	0.8077	
Sorunlar üzerinde düşünürken başkalarının görüşlerini alır.	0.8052	
Sorunların çözümü için yeni yöntemler önerir.	0.8291	
Sorunların çözümü için farklı yöntem ve bakış açıları önerir.	0.8339	
Herkesle ihtiyacına göre ayrı ayrı ilgilenir.	0.8582	
Çalışanların güçlü yanlarını ortaya koymalarını sağlar.	0.8763	
Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	0.8387	
Her birimizi ayrı (farklı) bir birey olarak değerlendirir.	0.7958	
Hedeflere ulaştığımızda alacağımız ödülleri açıkça belirtir.	0.7221	
Gayret gösteren çalışanlara destek olur.	0.8409	
Basariyi ödüllendirir.	0.8516	
Basariyi önemser ve takdir eder.	0.8366	
Genelde yaptığımız hataları düzeltmeye odaklanır.	0.8687	
Ciddi sorunlar ortaya çıkınca çözer.	0.8299	
Hataları ortaya çıkarmak ve düzeltmek için yaptığımız işi takip eder.	0.7891	
Genelde başarısız yapılan işlere odaklanıp düzeltmeye çalışır.	0.6668	
Sorunlar ciddileşmeden işimize karışmaz.		0.6521
Genelde başarısız olduğumuzda harekete geçiyor.		0.7593
İyi-kötü çalışan bir sistemi değiştirmemeyi savunur.		0.6747
Sorunlar ancak kronik hale gelince harekete geçer.		0.8062
Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.		0.7206
İhtiyaç duyulduğunda yoktur.		0.6610
Karar vermekten kaçınır.		0.6442
Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.		0.6068

Faktör yükleri, hem değişkenlerin her faktör için nasıl ağırlıklandırıldığını hem de değişkenler ve faktör arasındaki korelasyonu temsil eder. Tabloya yalnızca faktör yükü 0.60 üzerindeki değerler dahil edilmiştir. Liderlik tarzı ölçeği sorularının aktif ve pasif lider tarzı faktörlerine sorunsuz ayrıldığı görülmektedir. Liderlik tarzı ölçeğinin 1-28 soruları aktif liderlik, 29-36 soruları ise pasif liderlik faktörüne yüksek faktör yüküyle ayrıldığı görülmektedir.

6.2.2. Örgütsel Güven Faktör Analizi

Güven ölçeğinin faktör analizinde faktörün varyansını ifade eden öz değeri en yüksek iki faktör analize dahil edilmiştir. Fark değeri faktör varyansının kendisinden bir sonraki faktör varyansı ile arasındaki farkı ifade etmektedir. Oran değeri faktöre göre hesaplanan varyans oranını, toplam ise faktörler tarafından hesaplanan kümülatif varyans oranını vermektedir. Tabloya göre yönetime güven toplam varyansın %36'sını, çalışana güven ise %34'ünü iki faktör toplam varyansın %70'ini açıklamaktadır. Örgütsel güven faktör analizi tablo 6.4 ile sunulmuştur.

Tablo 6.5. Örgütsel Güven KMO and Barlett's Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0.897
Barlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	1121.046
	Serbestlik Derecesi (df)	66
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)	0.000

Tablo 6.5'te yer alan KMO örneklem uygunluk ölçüsü verilerin faktör analitik modeli ile modellenmeye uygunluğunu gösteren bir ölçüttür. 0.5 değerinin altı faktör analizine uygun değil olarak değerlendirilirken 0.7-0.8 orta, 0.8-0.9 iyi, 0.9-1'in mükemmel uygunlukta olduğu değerlendirilmektedir. Tablo 6.5'e göre KMO: 0.897 değerinin iynin üst sınırında mükemmel yakın yer aldığı görülmektedir. Barlett's küresellik testi ise bir ki-kare istatistiğidir. Değişkenler arasında ilişki yoktur varsayımına dayanan birim matrisine karşı korelasyon matrisinin test edilmesine dayanır. Test sonucu ne kadar yüksek ise anlamlı olma olasılığı da paralel olarak yükselir. Tablo 6.5'te ki-kare değerinin 1121.046, serbestlik derecesi $[n*(n-1)]/2$ formülünden $[12*11]/2=66$ olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi $p=0.000 < 0.05$ olduğundan Barlett's testine göre verilerimizin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 6.6. Örgütsel Güven Faktör Analizi

Faktör	Öz değer	Fark	Oran	Toplam
Yönetime Güven	4.365	0.314	0.364	0.364
Çalışanlara Güven	4.051	.	0.338	0.702

Araştırmanın diğer bağımsız değişkeni olan örgütsel güven iki faktöre sorunsuz ayrılmış olup; yönetime güven, çalışana güven bağımsız değişkenleri türetilmiştir. Kendi aralarında ilişkili olmadıkları görülen bu değişkenlerin iş angajmanı ile anlamlı ilişkili olduğu görülmekte, örgütsel güven arttıkça iş angajmanının artabileceği düşünülmektedir.

Tablo 6.7. Örgütsel Güven Faktör Yükleri

Sorular	Yönetime Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven
Şirketimdeki yönetim, çalışanların bakış açısını anlama çabasında samimidir.	0.6987	
Daha iyi yöneticiler gelmezse, firmamızın geleceği parlak olmayacak.	0.7180	
Firmanın geleceği için mantıklı kararlar alacağı hususunda yönetime güvenilebilir.	0.8466	
Yönetimin etkin çalıştığı görünüyor.	0.8574	
Firmanın bana her zaman adil davranmaya çalışacağından oldukça eminim.	0.7800	
Yönetimimiz, işçileri aldatarak avantaj elde etmeye meyillidir.	0.6925	

Tablo 6.7. (devamı)

Eğer işte zorluk yaşarsam, iş arkadaşlarımdan bana yardım etmeye çalışacağını biliyorum.	0.7480
Birlikte çalıştığım insanlara, ihtiyacım olursa bana yardım etmeleri için güvenebilirim.	0.6961
İş arkadaşlarımdan çoğunun, söylediklerini yapacaklarına güvenilebilir.	0.7766
Çalışma arkadaşlarımdan becerilerine tamamen güveniyorum.	0.8378
İş arkadaşlarımdan çoğu, yöneticiler etrafta olmasa bile işlerine devam eder.	0.6647
Dikkatsiz çalışarak işimi daha zor hale getirmeyecekleri konusunda diğer çalışanlara güveniyorum.	0.7407

Faktör yükleri, hem değişkenlerin her faktör için nasıl ağırlıklandırıldığını hem de değişkenler ve faktör arasındaki korelasyonu temsil eder. Tabloya yalnızca faktör yükü 0.60 üzerindeki değerler dahil edilmiştir. Yönetime güven faktörüne ölçeğin 1,2,4,6,7 ve 12 numaralı sorularının, çalışana güven faktörüne ise 3,5,8,9,10,11 numaralı soruların yüksek faktör yüküyle ayrıldığı görülmektedir.

H3a': Yönetime güven ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3b': Çalışanlara güven ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

6.3. Regresyon Analizi

Aktif ve pasif liderlik tarzının, yönetime ve çalışanlara güvenin iş angajmanı üzerindeki direkt etkilerinin, yanı sıra aktif ve pasif liderlik tarzı ve iş angajmanı ilişkisinde yönetime güven ve çalışanlara güven faktörlerinin etkileşim etkisini araştırılacaktır.

Tablo 6.8. Aktif Liderlik, Pasif Liderlik, Örgütsel Güven İş Angajmanı İlişkisi Tablosu

	Model 08	Model 09
Cinsiyet	-0.277 *	-0.306 ***
	(-3.20)	(-4.50)
Yaş	0.001	0.025
	(0.01)	(0.22)
Medeni Durum	-0.145 **	-0.154 **
	(-3.73)	(-4.22)
Eğitim	0.014	0.008
	(0.61)	(0.34)
Gelir	-0.005	0.007
	(-0.06)	(0.07)
Takım Lideri	-0.042	-0.135
	(-0.06)	(-0.14)
Takım Üyesi	-0.218 *	-0.199 +
	(-2.61)	(-2.12)
Örgütsel Güven	0.570 ***	0.564 ***
	(4.98)	(5.66)
Aktif Lider	0.345 +	0.288 **
	(2.07)	(3.46)
AktifxGüven	-0.021	
	(-0.35)	
Pasif Lider	0.099	-0.273 +
	(1.36)	(-2.23)
PasifxGüven		0.117 ***
		(4.83)

Tablo 6.8. (devamı)

Regresyon Sabiti	1.860 *** (6.33)	1.710 *** (6.08)
N	122	122
R²	0.750	0.765

t değerleri parantez içerisinde verilmiştir.
+ p<0.10, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 6.8’de yer alan Model 08 analizi yöneticilerin sergilediği aktif liderlik tarzının çalışanların iş angajmanı üzerindeki etkisini ve çalışanların örgüte güven duygularının etkileşimi ile bu etkide meydana gelecek değişimi test etmek amacıyla yapılmıştır. Analize dahil edilen bağımsız değişkenlerin iş angajmanı bağımlı değişkenindeki değişimin toplam varyansının %75’ini açıkladığı ($R^2=0,750$) tespit edilmiştir. Model 08’e göre aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisi anlamlıdır ($t=2,07$ $p<0,10$) ve modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisinin sergilediği aktif liderlik tarzındaki bir birimlik artışın çalışanın iş angajmanındaki 0,35 birimlik bir artışı açıkladığı görülmektedir. H_{2a} ; Aktif liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır hipotezi desteklenmektedir. Örgütsel güven ve iş angajmanı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($t=4,98$ $p<0,001$) ve modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışanın örgüte olan güven duygusundaki bir birimlik artışın çalışanın iş angajmanındaki 0,57 birimlik bir artışı açıkladığı görülmektedir. Yöneticilerin aktif liderlik tarzının ve çalışanların örgüte olan güven duygusunun iş angajmanı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisinde çalışanın örgütsel güven duygusunun etkileşim etkisi anlamlı değildir. Aktif liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı bir etkileşim etkisi bulunmuyor ve örgütsel güvenin artması aktif liderliğin iş angajmanı üzerindeki pozitif etkisini arttırmamaktadır. H_{2a3} : Örgütsel güven arttıkça algılanan aktif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmemektedir. Ek olarak pasif liderlik ile iş angajmanı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişki anlamlı değildir.

Tablo 6.8’de yer alan Model 09 analizine göre aktif liderlik ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisi anlamlıdır ($t=3,46$ $p<0,01$) ve modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisinin sergilediği aktif liderlik tarzındaki bir birimlik artışın çalışanın iş angajmanındaki 0,29 birimlik artışı açıkladığı görülmektedir. H_{2a} hipotezi bu analizde de desteklenmektedir. Örgütsel güven ve iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($t=3,46$ $p<0,01$). Örgütsel güvendedeki bir birimlik artış çalışanın iş angajmanındaki 0,56 birimlik artışı açıklamaktadır. Pasif liderlik ile iş angajmanı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($t=-2,23$ $p<0,10$). H_{2b} : Pasif liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır hipotezi desteklenmektedir. Modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisinin sergilediği pasif liderlik tarzındaki bir

birimlik artış çalışanın iş angajmanındaki 0,27 birimlik azalmayı açıkladığı görülmektedir. Pasif liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı bir etkileşim ilişkisi bulunuyor. Yani örgütsel güvenin artması pasif liderliğin iş angajmanı üzerindeki negatif etkisini azaltmaktadır. Model 09' a göre pasif liderlik ile iş angajmanı arasındaki ilişki $(-0.27 + 0.11 \times \text{Örgütsel Güven})$ terimi ile verilmektedir. Buna göre, Örgütsel güven sıfır ise, ilişki negatif $(-0.27 + 0.11 \times 0)$. Ancak, örgütsel güven yükselirse negatif ilişkinin şiddeti azalır. Örneğin, $(-0.27 + 0.11 \times 2 = -0.05)$. Pasif liderlik tarzı sergileyen aynı yönetici ile çalışan iki ayrı ekip üyesinden örgütsel güven duygusu yüksek olanın iş angajmanının daha fazla olduğu görülmektedir, pasif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki olumsuz etkisinin örgütsel güven duygusu ile azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.9. Aktif ve Pasif Liderlik Tarzının İş Angajmanına Etkisinde Örgütsel Güvenin Etkileşim Etkisi Tablosu

	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13	Model 14
Cinsiyet	-0.277 ** (-4.14)	-0.278 ** (-3.85)	-0.291 ** (-3.93)	-0.279 ** (-4.33)	-0.298 ** (-4.45)
Yaş	0.017 (0.15)	0.018 (0.16)	0.038 (0.29)	0.008 (0.07)	0.016 (0.14)
Medeni Durum	-0.166 * (-2.68)	-0.180 (-2.71)	-0.167 * (-2.59)	-0.154 * (-2.38)	-0.162 * (-2.75)
Eğitim	0.042 * (-2.93)	-0.038 * (-2.53)	0.041 ** (3.43)	-0.048 * (-2.54)	-0.049 * (-3.03)
Gelir	0.060 (0.79)	0.062 (0.75)	0.063 (0.85)	0.062 (0.75)	0.071 (0.97)
Takım Lideri	-0.169 + (-1.88)	-0.177 (-1.78)	-0.142 + (-1.87)	-0.153 + (-1.60)	-0.149 + (-1.84)
Takım Üyesi	-0.392 *** (-5.96)	-0.400 *** (-5.15)	-0.374 ** (-6.88)	-0.366 *** (-4.03)	-0.362 *** (-5.30)
Aktif Lider	0.314 ** (3.35)	0.341 * (3.65)	0.318 ** (3.59)	0.284 * (2.70)	0.311 * (2.98)
AktifxYönetimeGüven		0.036 + (2.03)			
AktifxÇalışanaGüven				-0.045 (-1.60)	
Pasif Lider	0.109 (1.36)	0.110 (1.35)	0.135 (1.38)	0.104 (1.55)	0.121 + (2.06)
PasifxYönetimeGüven			0.066 (1.38)		
PasifxÇalışanaGüven		-0.062 (-0.43)			0.068 *** (8.86)
Yönetime Güven	0.290 * (2.76)	0.296 * (2.58)	0.274 + (2.28)	0.311 * (2.45)	0.310 * (2.96)
Çalışana Güven	0.375 *** (6.13)	0.360 *** (6.02)	0.393 *** (8.78)	0.369 *** (7.67)	0.357 *** (6.71)
Regresyon Sabiti	4.106 *** (29.71)	4.068 *** (27.12)	3.984 *** (21.46)	4.123 *** (31.60)	4.051 *** (23.14)
N	99	99	99	99	99
R²	0.795	0.800	0.800	0.801	0.805

t değerleri parantez içerisinde verilmiştir.

+ p<0.10, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Örgütsel güven ölçeğinin sorularının açıklayıcı faktör analizinde kendi içlerinde yönetime güven ve çalışana güven olmak üzere iki faktöre yüklendiği tespit edilmişti. Bu kısımdan itibaren

örgütsel güven bağımsız değişkeni yerine yönetime güven ve çalışana güven bağımsız değişkenleri araştırılacaktır. Model 10 çalışanların yönetime güven ve diğer çalışma arkadaşlarına güven duygularının iş angajmanları üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ve iş angajmanındaki değişimin %80'ini açıklamaktadır. Çalışanın yönetime güven duygusunun iş angajmanı üzerindeki etkisi anlamlıdır ($t=2,76$ $p<0,05$) ve modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışanın yönetime olan güven duygusundaki bir birimlik artışın çalışanın iş angajmanındaki artışın 0,30 birimlik artışı açıkladığı görülmektedir. Yönetime olan güven arttıkça iş angajmanı da artmaktadır. H_{3a} ; Yönetime güven ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır hipotezi desteklenmektedir. Benzer şekilde üyenin çalışma arkadaşlarına güven duygusunun iş angajmanı üzerindeki etkisi anlamlıdır ($t=6,13$ $p<0,001$) ve modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda üyenin çalışma arkadaşlarına olan güven duygusundaki bir birimlik artışın çalışanın iş angajmanında 0,38 birimlik bir artışı açıkladığı görülmektedir. Çalışma arkadaşlarına olan güven arttıkça iş angajmanı da artmaktadır. H_{3b} ; Çalışanlara güven ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır hipotezi desteklenmiştir. Modele uygulanan çoklu regresyon analizine aktif liderlik ve pasif liderlik tarzı bağımsız değişkenleri de dahil edilmiştir. Aktif liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($t=3,35$ $p<0,01$) ve modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisinin sergilediği aktif liderlik tarzındaki bir birimlik artışın çalışanın iş angajmanındaki 0,31 birimlik artışı açıkladığı görülmektedir. H_{2a} hipotezi desteklenmiştir. Pasif liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişki anlamlı değildir ($p>0,10$).

Liderlik tarzı ölçeğinin faktörleri; aktif liderlik ve pasif liderlik ile güven ölçeğinin faktörleri; yönetime güven ve çalışanlara güven bağımsız değişkenler olarak tanımlanmış ve iş angajmanı üzerindeki etkileri analiz edilmişti. Yöneticilerin sergilediği aktif liderlik tarzının çalışanların iş angajmanı üzerindeki etkisinde çalışanların yönetime duydukları güvenin etkileşim rolü Tablo 6.9'da yer alan Model 11 analizi ile test edilmiştir. Yöneticilerin sergilediği aktif liderlik tarzının çalışanların iş angajmanı üzerindeki etkisinde çalışanların çalışma arkadaşlarına duydukları güvenin etkileşim rolü de Model 13 analizi ile test edilmiştir. Her iki analize dahil edilen bağımsız değişkenlerin iş angajmanı bağımlı değişkenindeki varyansın %80'ini anlamlı biçimde açıklamaktadır. Model 11 ve 13 verileri incelendiğinde aktif liderlik ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. H_{2a} hipotezi desteklenmiştir. Pasif liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişki anlamlı değildir ($p>0,10$). Yönetime güven ve iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde çalışma arkadaşlarına güven ve iş angajmanı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri bu analizlerde de desteklenmektedir. Model 11 analizine göre aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki olumlu

etkisi çalışanların yöneticilerine duydukları güven duygusu ile etkileşime girdiğinde aktif liderlik tarzındaki bir birimlik artışın iş angajmanındaki 0.04 birimlik artışı anlamlı ($t=2,03$ $p<0,010$) şekilde açıkladığı görülmektedir. Aktif liderlik ile yönetime güven arasında marjinal düzeyde anlamlı (p değeri <0.007) bir etkileşim etkisi bulunmaktadır. H_{2a3a} : Yönetime güven arttıkça algılanan aktif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmektedir. Yönetime güven arttıkça aktif liderliğin iş angajmanı üzerindeki pozitif etkisi de artmaktadır. Ancak bu ilişkinin; araştırmanın veri setinin küçük olmasından kaynaklandığı düşünülen, istatistiksel olarak çok güçlü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Model 13'e bakıldığında ise aktif liderlerin üyeleri arasındaki güven duygusunun iş angajmanı çıktısına anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir bu nedenle H_{2a3b} : Çalışanlara güven arttıkça algılanan aktif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmektedir.

Pasif liderlerin yönettiği ekip üyelerinin iş angaje olmalarına liderlik tarzı ile çalışanların yönetime duydukları güvenin etkileşim rolü Tablo 6.9'da yer alan Model 12 analizi ile test edilmiştir. Pasif liderlik tarzının çalışanların iş angajmanı üzerindeki etkisinde çalışma arkadaşlarına güven duygusunun etkileşim rolü de Model 14 analizi ile test edilmiştir. Her iki analize dahil edilen bağımsız değişkenler iş angajmanı bağımlı değişkenindeki varyansın %80'ini anlamlı biçimde açıklamaktadır. Model 12 ve 14 verileri incelendiğinde aktif liderlik ile iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. H_{2a} hipotezi desteklenmiştir. Yönetime güven ve iş angajmanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde çalışma arkadaşlarına güven ve iş angajmanı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri bu analizlerde de desteklenmektedir. Model 12 analizinde pasif liderlik tarzı ile iş angajmanı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır fakat istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,10$). Model 14 analizinde ise pasif liderlik ile iş angajmanı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. H_{2b} hipotezi desteklenmemekte ancak bu ilişki marjinal düzeyde (p -değeri < 0.073) anlamlı görülmektedir. Model 12 verilerine göre pasif lidere duyulan güvenin iş angajmanı çıktısına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. H_{2b3a} : Yönetime güven arttıkça algılanan pasif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif etki güçlenmektedir hipotezi desteklenmemektedir. Fakat pasif lider tarafından yönetilen grup üyelerinin birbirlerine olan güven duyguları Model 14'te yer alan pasif çalışan güven değişkeninin beta katsayısına bakıldığında ($t=8,86$ $p<0,001$) çalışana güvenin etkileşim etkisi dahil edildiğinde pasif liderlik tarzındaki bir birimlik artış iş angajmanındaki 0,07 birimlik artışı anlamlı şekilde açıklamaktadır. Pasif liderlik ile çalışanlara güven arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim ilişkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlara güven arttıkça pasif liderlik tarzının görüldüğü ortamlarda da iş angajmanı artmaktadır. H_{2b3b} : Çalışanlara güven arttıkça algılanan pasif liderlik tarzı düzeyi ile iş

angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmektedir. Aktif liderler ile yönetilen gruplarda çalışanların liderlerine olan güveni; aktif liderin yönetim anlayışının çalışanların işe angaje olmaları üzerindeki pozitif etkisini arttırırken çalışanların birbirlerine olan güven duygularında benzer durum gözlenmemiştir. Zıt şekilde pasif liderler ile yönetilen gruplarda pasif lidere olan güven duygusunda anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Fakat çalışanların birbirlerine olan güveni; pasif liderin yönetim anlayışının çalışanların işe angaje olmaları üzerindeki etkisini pozitif yönlü desteklemektedir. Liderin karar mekanizmasından uzak kalmasının, liderden destek alamayan çalışanların birbirlerine olan bağlılığını arttırdığı düşünülebilir.



7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Hızlı bir değişim içerisinde olan günümüz dünyasında, değişime ayak uydurabilmemiz ve değişimi günlük yaşantımıza kanalize etmemiz kaçınılmazdır. Etik anlayışının değişmesi, teknolojinin gelişmesi ve yönetim anlayışındaki değişiklikler, işletmelerin de devamlılığını sağlayabilmesi açısından bu değişimle birlikte evrilmelerini gerektirmektedir. Bunu sağlayacak olan kişiler de yöneticilerdir. Değişim, işletmeler için önemli olduğu kadar yönetici liderler için de elzemdir. Örgütlerin lokomotifi olan liderler de değişimden nasibini almalıdır. İşletmeleri benzerlerinden bir adım daha öne taşıyacak, şirketlerin rekabet gücünü arttıracak, sektörde önemli bir konumda bulunmalarını sağlayacak güç, yönetim kademesinde olan liderlerin elindedir. Bu kişilerin yeterlilikleri ve yetenekleri ne kadar fazla olursa ekibini etkileme gücü de o kadar artar. Yöneticilerin adil olmaması, pozitif bir çalışma ortamı yaratmaması, ekibinin gereksinimleri ile ilgilenmemesi çalışanları olumsuz etkiler. Böyle bir ortamda çalışanlar örgüte ve yöneticilerine olan bağlılık ve güvenini kaybeder. Bu durumda müşteri ile birebir çalışan müşteri temsilcileri bu olumsuz durumu uzun vadede müşterilerine yansıtabilecektir. İşinden memnun olmayan çalışanın davranışları müşterilere yansıtacak ve o müşterilerin tekrar aynı firmayı tercih etmesini engelleyip, bundan doğan müşteri memnuniyetsizliği hizmete dayalı bu sektörde firmanın müşteri kaybetmesine yol açabilecektir. Liderler, stabil bir liderlik anlayışı içerisinde olmadan günün şartlarına en uygun olan liderlik davranışlarını sergilemelidir. Ekip üyelerinin örgüte olan güvenini ve bağlılığını arttıracak, iş görenlerin performansını üst düzeye taşıyacak, iş tatminini ve motivasyonu arttıracak, ekibini hem destekleyen hem de yönlendiren dengeli bir liderlik stiliyle yaklaşmalıdır. İşletmeler, çalışanlarına bir birey olduğu için saygı duyan, liderlik özelliği kuvvetli, istikrarlı ve etkili yöneticilerle çalışırsa organizasyonun daha başarılı olmasına katkıda bulunacaktır.

Bu çalışma, Türkiye'nin önde gelen telekomünikasyon firmalarından birinde gerçekleştirilmiş olup, bu firmada çalışan üstlerin liderlik nitelikleri ve bu niteliklerinin müşteri hizmetleri çalışanlarının işe angaje olmaları, yönetime ve çalışma arkadaşlarına olan güveni üzerindeki etkisi incelenmiştir. Liderlik tarzlarının çalışanın işe angaje olmasını nasıl etkilediği belirlenmiş ve değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik tarzı ve güven bağımsız değişken, iş angajmanı bağımlı değişken ve demografik özellikler de kontrol değişkeni olarak kabul edilmiş, aynı zamanda yönetime ve çalışma arkadaşlarına güven etkileşim etkisi olarak incelenmiştir.

Çalışmada transformasyonel liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisinin test edilmesi için uygulanan analizler sonucunda; liderlik tarzının iş angajmanı üzerinde mühim şekilde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış ve “Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan transformasyonel liderlik davranışı, çalışan kişilerin işe angaje olmasını olumlu etkilemektedir”

hipotezi desteklenmektedir. Bunun yanı sıra "Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan transaksyonel liderlik anlayışı, çalışanların işe angaje olmasını olumlu etkilemektedir" hipotezi de desteklenmiştir. Diğer bir analiz sonucu olarak da düzeltici kaçınan liderliğin çalışanın iş angajmanı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisine dair bir bulguya ulaşılamadığından "Düzeltilici kaçınan liderlik tarzı, iş angajmanını olumsuz etkiler hipotezi desteklenmemiştir. İş angajmanı bağımlı değişkeni ile liderlik tarzları ve örgütsel güvenin yüksek derecede ilişkili olduğu görülmektedir. Liderlik tarzı ölçeğinin 3 faktör ile değerlendirildiği durumda transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzlarının iş angajmanı ile yüksek derecede ilişkisinin olduğu, düzeltici kaçınan liderlik tarzının ise iş angajmanı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Kahn (1990) 'ın yaptığı araştırmada da belirttiği üzere iş görenlerin kendileri ve iş ortamları ile ilgili deneyimleri işe angaje olmalarını direkt etkilemektedir. Kahn, iş görenlerin tutarlı olmayan, belirsiz, kendilerini güvende hissetmedikleri durumlarla karşılaşması halinde işe angaje olamayacaklarını ifade etmiştir (Kahn, 1990). Bu nedenle liderlerin liderlik tarzları ve davranışları çalışanları birebir etkilemekte ve işe angaje olma durumunu yönlendirmektedir.

Araştırmanın diğer bağımsız değişkeni olan örgütsel güven ile iş angajmanı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğundan örgütsel güven arttıkça iş angajmanının artabileceği düşünülmektedir. Elde edilen bu çıkarımlar literatürde bulunan bazı sonuçlarla da örtüşmektedir. Örneğin Asgari ve diğerlerinin yaptığı araştırmada da güven ve liderlik arasında doğrudan ve pozitif bir bağlantı olduğu yönündedir. Çalışmada transformasyonel liderin astlarıyla sağlam bir şekilde kurulan bir güven ilişkisi bulunmaktadır (Asgari, Abu Daud, Aminah, & Bahaman, 2008). Jung ve Avolio yaptıkları çalışmayı transformasyonel liderliğin, çalışanların güveni üzerinde pozitif ve mühim bir tesirinin olduğu yönünde sonuçlandırmışlardır (Jung & Avolio, 2000). Yine aynı şekilde Katrinli ve diğerlerinin yaptığı çalışmada da liderleriyle sağlam ve güvene dayanan bir iletişim kuran astların, bu ilişkinin organizasyona katkılarının olduğu ve organizasyonun etkinliğini arttırdığı belirtilmektedir (Katrinli, Atabay, Günay, & Güneri, 2008). Bass da transformasyonel liderlik ile organizasyonun etkinliği arasında yüksek bir korelasyon olduğunu öne sürmektedir (Bass, 1999). Kahn(1990)'a göre iş tatmini, yüksek performans, motive olma, örgüte olan bağlılık gibi pozitif davranışlar, işe angaje olmanın bireysel bir tecrübe olarak algılanmasına karşılık, örgütü etkileyen sonuçlar ortaya çıkardığı tespit edilmiştir (Kahn, 1990).

Yöneticilerin sergilediği transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzlarının üyenin iş angajmanı üzerindeki etkisinde üyenin örgüte güven duygusunun etkileşimini test etmek amacıyla oluşturulmuş test sonuçlarına bakıldığında transformasyonelgüven ve transaksyonelgüven değişkenlerinin beta katsayılarının anlamlı olmadığı ($p>0,10$) görülmekte olup örgütsel güven arttıkça algılanan transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmemiştir. Yöneticilerin

sergilediği düzeltici kaçınan liderlik tarzının çalışanın iş angajmanı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Liderlerin düzeltici kaçınan yönetim tarzının çalışanın iş angajmanı üzerindeki etkisi örgüte güven duygusu etkileşimi ile negatif yönlü anlamlı hale gelmiştir. Yani örgütsel güven arttıkça algılanan düzeltici-kaçınan liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmiş olup beklenenin aksine negatif yönlüdür örgütsel güven arttıkça düzeltici kaçınan liderliğin iş angajmanı üzerindeki olumsuz etkisi de artmaktadır. Aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki etkisi anlamlıdır, dolayısıyla aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir. Yöneticilerin aktif liderlik tarzının üyenin iş angajmanı üzerindeki etkisinde üyenin örgütsel güven duygusunun etkileşim etkisi anlamlı değildir. Örgütsel güven arttıkça algılanan aktif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmemektedir.

Yöneticilerin pasif liderlik tarzı, beklendiği üzere çalışanların iş angajmanı üzerinde negatif yönlü bir etki yaratmakta, pasif liderlerle çalışan üyelerin örgüte güven duygulanımındaki artış iş angajmanları üzerindeki negatif yönlü etkinin şiddetini azaltmaktadır. Örgütsel güven arttıkça algılanan pasif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmektedir. Çalışanın yönetime güven duygusunun iş angajmanı üzerindeki etkisi anlamlıdır. Yönetime olan güven arttıkça iş angajmanı da artmaktadır. Yönetime güvenin iş angajmanı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır hipotezi desteklenmiştir. Benzer şekilde üyenin çalışma arkadaşlarına güven duygusunun iş angajmanı üzerindeki etkisi de anlamlıdır. Çalışma arkadaşlarına olan güven arttıkça iş angajmanı da artmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güvenin iş angajmanı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır hipotezi de desteklenmiştir.

Aktif liderlik tarzının iş angajmanı üzerindeki olumlu etkisi çalışanların yöneticilerine duydukları güven duygusu ile etkileşime girdiğinde iş angajmanında istatistiksel olarak anlamlı artışa neden olmaktadır. Aktif liderlik tarzı ile yöneticilik yapan liderlere üyenin güven duygusu da eklendiği zaman çalışanın iş angajmanındaki pozitif etkinin arttığı tespit edilmiştir. Yönetime güven arttıkça algılanan aktif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmektedir. Ancak aktif liderlerin üyeleri arasındaki güven duygusunun iş angajmanı çıktısına anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışanlara güven arttıkça algılanan aktif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmekte hipotezi desteklenmemektedir. Pasif liderlerin yönettiği ekip üyelerinin lidere olan güven duygusunun iş angajmanları üzerindeki etkileşim etkisi araştırıldığında pasif lidere duyulan güvenin iş angajmanı çıktısına anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla yönetime güven arttıkça algılanan pasif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki güçlenmektedir hipotezi desteklenmemektedir. Bir diğer yandan da çalışanlara güven arttıkça algılanan pasif liderlik tarzı düzeyi ile iş angajmanı arasındaki pozitif ilişki

güçlenmektedir hipotezi desteklenmektedir. Aktif liderler ile yönetilen gruplarda çalışanların liderlerine olan güveni; aktif liderin yönetim anlayışının çalışanların işe angaje olmaları üzerindeki pozitif etkisini arttırırken çalışanların birbirlerine olan güven duygularında benzer durum gözlenmemiştir. Zıt şekilde pasif liderler ile yönetilen gruplarda pasif lidere olan güven duygusunda anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Fakat çalışanların birbirlerine olan güveni; pasif liderin yönetim anlayışının çalışanların işe angaje olmaları üzerindeki etkisini pozitif yönlü desteklemektedir. Liderin karar mekanizmasından uzak kalmasının, liderden destek alamayan çalışanların birbirlerine olan bağlılığını arttırdığı düşünülebilir.

Bu çalışma, liderlik kavramlarını telekomünikasyon sektöründe inceleyerek alana katkı sağlamıştır. Yapılan bu araştırma, daha sonra yapılacak daha kapsamlı araştırmaların temeli olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın yapıldığı firmanın sektörde çok önemli bir konumda bulunması, hem yönetsel hem de örgütsel anlamda çeşitlilik göstermesi ve kurumsal kimliğinin kuvvetli olmasıyla önemli bir çıktı sağlayacağı düşünülmektedir.

Liderlik tarzı ve işe angaje olma hususunda yapılan bu çalışmayla liderlik davranışlarının iş görenlerin işe olan bağlılıkları üzerinde çok anlamlı düzeyde etkin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla firmalar çalışanların işe angaje olma durumlarını arttırabilmek için yöneticilerinin liderlikle ilgili etkili eğitimler almaları sağlayabilir. Çünkü iyi yönetilmeyen ekiplerin işe angaje olmaları olumsuz yönde etkilenirken, iyi yönetilen ekip üyelerinin işe olan bağlılıklarının arttığı gözlemlenmektedir.

Bu çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki katılımcı sayısının azlığıdır. Çünkü veri setinin yeterince büyük olması hata riskini azaltmaktadır. Çalışma tüm Türkiye genelinde faaliyet gösteren firmanın sadece Akdeniz Bölgesi'nde hizmet veren müşteri hizmetleri çalışanları üzerinde yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın sadece tek bir şirketin müşteri hizmetleri biriminde uygulanmış olması elde olan bulgularla genelleme yapılmasını zorlaştırmaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalarda, buna benzer araştırmaların daha büyük örneklemelerde başka firmalarda yapılması sonucunda benzer çıktılara ulaşıp ulaşılamayacağı incelenmelidir.

KAYNAKLAR

- [1]. Agin, Ö. (2010). *İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 3.
- [2]. Ağca, V., Cevrioğlu, E., Özutku, H., & Tağ, M. N. (2008). Lider üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 193-210.
- [3]. Akpınar, B. (2008). Eğitim sürecinde öğretmenlerde strese yol açan nedenlere yönelik öğretmen görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 359.
- [4]. Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama,10.
- [5]. Ardiç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü:İşle bütünleşme . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(32), 21-46.
- [6]. Asgari, A., Abu Daud, S., Aminah, A., & Bahaman, A. S. (2008, 23(2)). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 227-242.
- [7]. Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. Konya: Eğitim Yayınevi, 176.
- [8]. Ateş, G. (2005). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Hava kuvvetleri komutanlığında uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya,137.
- [9]. Atilla Bal, E. (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *E. O. Kongresi*, (s. 546-552).
- [10]. Ayanoğlu, Ş. F., & H., G. N. (2009). Çalışanların örgüte güvenlerinin örgütsel davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 179.
- [11]. Bagraim, J. J., & Hime, D. (2007). The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *Journal of Industrial Psychology*, s. 33 (3), 43.
- [12]. Bakan, İ., Erşahan, B., Tuba, B., Doğan, İ., & Kefe, İ. (2015, 7(14)). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 201-222.
- [13]. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- [14]. Bakker, A., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012, 80(2)). Work engagement performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, s. 555-564.
- [15]. Bal, E. A. (2008). Self-Efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 15-55.
- [16]. Baltaş, A. (2014). *Ekip çalışması ve liderlik* (13.bs.).İstanbul: Remzi Kitapevi.
- [17]. Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [18]. Bass. (1999, 8(1)). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9- 32.

- [19]. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Houston: Free Press.
- [20]. Bass, B. M., Avolio, Berson, & D., J. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 21-27.
- [21]. Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- [22]. Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 181.
- [23]. Baştürk, C. (2003). İşletmelerde performans yönetimi sistemi. *Active: Bankacılık ve Finans Dergisi*, 60-78.
- [24]. Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, 8-13.
- [25]. Bell, C. (2002). *Managers as mentors - building a partnership for learning*, (2nd Ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- [26]. Blayney, C., & Blotnick, K. (2010). The impact of gender on career paths and management capability in the hotel industry in Canada. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 233.
- [27]. Bolat, T., & Seymen, O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 59-85.
- [28]. Börü, D. (2001). Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım güvenilir insanlar kim? *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 189). İstanbul.
- [29]. Bromiley, P., & Cummings, L. (1996). *The organizational trust inventory (OTI)* Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.). Trust in Organizations: 302-319.: Thousand Oaks: Sage.
- [30]. Buck, V. E., & Mclean, A. A. (1972, 1979). *Working under pressure*. London: Staples Press.
- [31]. Burke, C. S., Sims, E. D., L. H., & Salas. (2007). Trust in Leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, s. 18, 606-632.
- [32]. Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 647.
- [33]. C. Maxwell, J. (1999). *Liderlik nitelikleri*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- [34]. Çağlar, E. (2011). Çalışanları güçlendirmenin, güçlenme aracılığıyla işe tutkunluğa etkisinde liderlik tarzları ve çalışma amaçlarının rolü. Yayımlanmamış doktora tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- [35]. Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ grup şirketleri örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 111.
- [36]. Carnevale, G. D., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector, individual and organizational determinants. *Administration and Society*, 471-494.
- [37]. Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- [38]. Cenkci, A. T., & Özçelik, G. (2015). Leadership styles and subordinate work engagement: the moderating impact of leader gender. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(4), 8-20.
- [39]. Chiang, C., & Wang, Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1-11.

- [40]. Cohen, D. J., & Prusak, L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. *Boston: Harvard Business School Press*.
- [41]. Collins, Porras, & Tağ, N. M. (2011). Kaymakamların Algılanan Liderlik Tarzı Çalışanların İş Tatminini Etkiliyor mu. *Istanbul Business Research*.
- [42]. Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, s. 53, 39-52.
- [43]. Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (tarih yok). Team Work Engagement: A Model of Emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, s. 87, 414-436.
- [44]. Covey, R. S. (2015). *Etkili insanların yedi alışkanlığı*. İstanbul, 308-369.: Varlık Yayınları 51. Baskı.
- [45]. Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 97.
- [46]. Çatır, O. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 72.
- [47]. Çetin, N. B., & Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Ghandi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 110.
- [48]. Çetin, S., Güler, M., & Giderler, C. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: Kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41.
- [49]. Çıtır, I. Ö., & Kavi, E. (2010). Algılanan örgütsel güven ile iş güvencesi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 231-243.
- [50]. Degirmenci, H. (2012). *21. Yüzyılda liderlik ve iş dünyası*. İstanbul: Bilge Karınca.
- [51]. Degirmenci, P. (2009). Kişilerarası ilişkilerde, örgütte, toplumda güven ve işverenlerin güvene bakışını anlamaya yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [52]. Deluga, R. J. (1994). Supervision trust building, leader member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 315-327.
- [53]. Demir, H., & Okan, T. (2008, 19(61)). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim ve Yıl Dergisi*, 72-90.
- [54]. Demirbağ, E. (2004). Sorularla müşteri ilişkileri yönetimi. *İstanbul Ticaret Odası/İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi*.
- [55]. Demirci, M. K. (1998). *Dönüştürücü önderlik kuramının önderlik kuramları yönünden incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 329-350.
- [56]. Denton, K. D. (2012). Let me make this clear: Creating high trust organizations. *Development and Learning in Organizations*, 26(3), 19-21.
- [57]. Doğan, E. (2002). *Çalışanların işine cezbolması: dönüştürücü liderlik tarzının lidere olan güvenin güçlenmesine ve negatif/pozitif duygulanımın etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 49-58.
- [58]. Dornan, J. (1995). *Başarı için stratejiler* (Çev. İ. Güpgüpoğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- [59]. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 17-29.
- [60]. Dubrin, A. j. (2005). *Fundamentals of organizational behaviour*. Canada: Thompson South Western.
- [61]. Dvir, T., D., E., Shamir, & B., A. (2002). Impact of transformational leadership on foolewer development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 735-744.
- [62]. Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- [63]. Ekmekçi, R. (2008). Basketbol hakemlerinin stres kaynakları ile stresle başa çıkma yöntemlerinin tespiti ve önleyici yönetsel uygulamaların geliştirilmesi. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Bolu, 27-36.
- [64]. Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- [65]. Erdem, C. (2004). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 3.
- [66]. Erdoğan, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 168.
- [67]. Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- [68]. Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5.bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- [69]. Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- [70]. Ersan, H. (2018). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 25, Denizli
- [71]. Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXX(1), 377-390.
- [72]. Evans, M. G., & House, R. (1996). A path goal theory of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 305.
- [73]. Fliert, V. D. (2006). Autocratic leadership around the globe:Do climate and wealth drive leadership culture? *Journa of Cross-Cultural Psychology*.
- [74]. Fukuyama, F. (1999). *Büyük çözülme, insanın doğası ve toplumsal düzenin yeniden oluşması*. (Çev. Z. Avcı, A.T. Aydemir). Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi.
- [75]. G.C.Avery. (2004). *Understanding leadership, sage publication*. London.
- [76]. Gallup, I. (2017). *State of the global workplace*.
- [77]. Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York: Oxford: Basil Blackwell.
- [78]. Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tez, 58-85.
- [79]. Giddens, A. (2008). *Sosyoloji* (Çev. G. Cemal). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- [80]. Goleman, D. (1998). İşbaşında duygusal zeka, (Çev. F.Nayır-O.Deniztekin). İstanbul.
- [81]. Gordon, T. (1997). *Etkili liderlik eğitimi* (Çev. E. Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [82]. Gözükar, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.

- [83]. Güneşer, A. B. (2007). The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of person supervisor fit. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 36-40.
- [84]. Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- [85]. Hacıtahtiroğlu, K. (2012). Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 23.
- [86]. Hartog, D., Muijen, J., & Koopman, P. (1997, 70/1). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 19-34.
- [87]. Hicks, H. G., & Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve davranış* (Çev. B.Baykal). İstanbul: İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- [88]. Huff, L., & Kelly, L. (2003). *Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study*. Organization Science.
- [89]. Hunter, S. T., Bedell-Avers, Katrina, E., & Mumford, M. (2007). *The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications and Potential Remedies*. 435.
- [90]. İslamoğlu, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- [91]. İslamoğlu, G., Birsell, M., & Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven*. İstanbul: İnkılap.
- [92]. James K. Harter, J., Hayes, T., & Schmidt, F. (2002, No 2). Business-unit-level Relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.
- [93]. Jiang, H. (2012). A model of work life conflict and quality of employee-organization relationships, transformational leadership, procedural justice and family-supportive workplace initiatives. *Public Relation Review*, 231.
- [94]. Jung, D. (2001). Transformational and Transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 185.
- [95]. Jung, D. I., & Avolio, B. (2000, 21 (8)). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 949-964.
- [96]. Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- [97]. Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 58-59.
- [98]. Kamanlı, A. İ. (2015). *Girişimci yöneticinin işe tutkunluk ve liderlik tarzının çalışanların performans algıları üzerine etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 70.
- [99]. Kaplanseren, S., & Örü, E. (2018). İşe tutkunluğun örgütsel performansa etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1).
- [100]. Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 147.
- [101]. Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.
- [102]. Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik: Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- [103].Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G., & Güneri, B. (2008, 64(4)). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 354-362.
- [104].Keser, A., & Yılmaz, G. (2009). *İşe bağlanma (Engagement)*A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- [105].Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 208.
- [106].Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- [107].Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [108].Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [109].Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [110].Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklim arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi. Zirve- Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep, 15-26.
- [111].Kreitner, R., Kinicki, Angelo, & Buelens. (2002). *Organizational behaviour*. Berkshire, England: Mcgraw Hill Publishing Company.
- [112].Kurban, E. P. (2002). *Küresel rekabet aracı olarak müşteri ilişkileri yönetimi ve halkla ilişkilerin rolü*. İzmir.
- [113].Kurtpınar, M. (2011). Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, *Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü*. İstanbul,186-200.
- [114].Levinson, H. (1978). The abrasive personality. *The Harvard Business Review*, 56, 86.
- [115].Liebertson A., J. (1972). *Leadership and organizational performance: A study of Large Corporations*. American Sociological Review.
- [116].Limsila, K., & Ogunlana, S. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering,Construction and Architectural Management*, 164.
- [117].Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, IL: Rand McNally. Chicago.
- [118].Lockwood, N. (2007). Society for human resource. *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's Strategic Role*.
- [119].Lukes, S. (2007). Power. *American Sociological Association*, 59-61.
- [120].M.Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 3.
- [121].Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. Cambridge University Press (CUP), 3-30. . ve (2008). The meaning of employee engagement. adresinden alınmıştır.
- [122].MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001, 29, 2). Transformational and Transactional leadership and salesperson performance. *Academy of Marketing Science*, 115-134.
- [123].Martin, M. (1998). Trust leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 5(3), 41-49.
- [124].Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Fransisco: Jossey-Bass.

- [125].Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. Annual Reviews Psychology 52, 397-422: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- [126].Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- [127].McGregor, D. M. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 166.
- [128].McIntosh, C., & Turnbull, J. (2005). *Oxford advanced learner's dictionary:International student's edition*. S. Wehmeier (Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- [129].Mclean, A. (1979). *Work stress*. New York: Adisson Wesley.
- [130].Mishra, A. (1996). Organizasionaş responses to crisis.Trust in Organizations. *Frontiers of Theory and Research*, 3(15), 261-287.
- [131].Mishra, J., & Morrissey, M. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 443.
- [132].Morales, J., & Molero, F. (1995). *Leadership in two types of healthcare organization*. J.M. Piero.
- [133].Neveu, V. (2004). La Confiance Organisationnelle: Definition Et Measure” actes duxveme congres de l’agrh, Montreal.
- [134].Newstrom, W., & Davis, K. (1993). *Organizational behaviour(Human BehaviourAt Work)*. Mc Grand Hill.
- [135].Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice*. California,USA: Sage Publication.
- [136].Okakın, N., & Tınaz, P. (1997). *Orta kademe yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik bir çalışma: Bankalarda şube müdürlerinin liderlik tarzları 21. yy’da liderlik sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.
- [137].Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumu: Özel bir sektörde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,16-23.
- [138].Orpen, C. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *The Journal of Social Psychology*, 134(3), 407-408.
- [139].Öner, Z. H. (2008). *The mediating effect of organizational justice: moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership and work engagement*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- [140].Özarallı, N. (2017, (3-4)). Enhancing job engagement through structural empowerment,organizational identification and goal internalization. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1258-1273.
- [141].Özdemir, E. N. (2015). *Whistleblowing (Bilgi İfşasının) örgütsel güvene etkileri üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- [142].Özdevcioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arasındaki saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 ,77-96.
- [143].Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 15.
- [144].Öztürk, M. (2003). *İşletme ve yönetim (Fonksiyonları Açısından)*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- [145].Özüdoğru, H., & Koçak, R. D. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 86-87.
- [146].Özüpek, A. A. (2019). Örgütsel sessizlik, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişki: İnşaat sektörü üzerine bir çalışma. İstanbul.
- [147].Podsakoff, N., Whiting, S., & Blume, B. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 122-141.
- [148].Podsakoff, P., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and OCB. *Leadership Quarterly*, 132.
- [149].Reynolds, L. (1997). *The trust effect, creating the high trust, high performance organization*. London: Nicholas Brealey Publishing 5.
- [150].Robbins, S. (2001). *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- [151].Robbins, S., & Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem). İstanbul: Nobel.
- [152].Roozeboom, M., & Schelvis, R. (2015). *Work engagement: drivers and effects*. http://oshwiki.eu/wiki/Work_engagement:_drivers_and_effects. adresinden alınmıştır.
- [153].Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., & Camerer, C. (1998). *Not So Different After All: A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management Review*, 393-404.
- [154].Russ, F. A., M., K., & M., C. J. (1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: A Multi-Level approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 1-15.
- [155].Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- [156].Satıcı, Ö. (2001). Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki farklar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*.
- [157].Scanlan, L. (2006). Leadership and Management: Leadership=Influence. *Healthcare Financial Management*, 98-99.
- [158].Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 3-10.
- [159].Senior, C., Martin, R., Thomas, G., Topraka, A., West, M., & Yeats, R. (2012). Development stability and leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 281.
- [160].Simpson, W. (2001). *Motivasyon* (Çev. M. Akyan). Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- [161].Sincilair, D. (1991). *Managerial leadership*. New York.
- [162].Sonnenberg, F. K. (1994). Ethics: Trust Me...Trust Me Not . *Journal of Business Strategy*, 15(1), 14-16.
- [163].Tan, H., & Tan, C. (2000). Toward The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Supervisor And Trust In Organizations, Genetic, Social And General Psychology Monographs.
- [164].Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- [165].Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. Yayımlanmamış doktora tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- [166].Thompson, B. (1998). *Yeni yöneticinin el kitabı 1: Yönetim fonksiyonları* (Çev. V.G.Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.

- [167].Tınaz, P. (1999). Performans değerlendirme sistemlerinin önemi ve Türkiye'deki uygulamalarına ilişkin bir inceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 389-406.
- [168].Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10.39, 63.
- [169].Toprak. (2006). *Örgütsel güvenin performans üzerindeki etkisi ve bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- [170].Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik niteliklerinin özendirme üzerindeki rolü. *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 26.
- [171].Turgut, T. (2010). *Çalışmaya Tutkunluk (1. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- [172].Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- [173].Ulaş, Ç. (2002). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51.
- [174].Ülgen, H., & Mirze, S. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- [175].Ünal, A. (2011). *Örgütsel güvenin duygusal emeğe etkisi: İstanbul'da yerleşik dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 7-22.
- [176].Vassos, M., Lante, K., Skerry, T., & Nankervis, K. (2013). Work engagement and job burnout within the disability support worker population. *Research in Developmental Disabilities*, s. 34, 3884-3895.
- [177].Vecchio, E. L., Craig, P., Joseph, J., & P, R. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 71-82.
- [178].Vogelgesang, G. R., Avolio, B. J., & Leroy, H. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24, 405-413.
- [179].Vugt, V. M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & Cremer, D. D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1-3.
- [180].Vural, B. (2004). Nitelikli sınıf ve stressiz eğitim. B. Vural içinde, *Nitelikli sınıf ve stressiz eğitim* (s. S.41). İstanbul.
- [181].Waldman, D. A., B., B. B., & O., E. W. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 177-186.
- [182].Walumbwa, F., B., A., & W., Z. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The rol of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 793-825.
- [183].Whitener, E., Brodt, E. S., Korsgaard, M. A., & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An Exchange Relationship Framework for Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23.3, 513-530.
- [184].www.cmcturkey.com. (2003). www.cmcturkey.com adresinden alınmıştır
- [185].Xanthopoulou, D. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.

- [186].Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Schaufeli, W. B., & Demerouti, E. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-.
- [187].Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict:The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 589-605.
- [188].Yapraklı, Ş., & Yılmaz, M. (2007). Satış gücü motivasyonu iş tatmini ölçeklerinin test edilmesi ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi:İlaç sektöründe bir uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 63-73.
- [189].Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, 13.
- [190].Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- [191].Yılmaz, B. M. (2013). Planlanmış davranış teorisi çerçevesinde sağlık amaçlı bitkisel ürün kullanımı ve medyanın rolü. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- [192].Yılmaz, M. K. (2011). *Çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılamaları ile motivasyon ilişkisi: Özel sektör ve kamu sektörü çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 7-35.
- [193].Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: NJ : Prentice Hall.
- [194].Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 285.
- [195].Zand, E. D. (1972). *Trust and managerial problem solving*. Administrative Science Quarterly, 229-238.
- [196].Zeyyat, S., & Melek, T. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- [197].Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in organizational behavior*, 67.

EKLER

ANKET FORMU

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Nasih TAĞ
Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü

Gizem YILMAZ
Mersin Üniversitesi S.B.E.
İşletme Bölümü Tezli Y.L.

1-Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadeleri doğrudan bağlı olduğunuz yöneticinizi göz önünde bulundurarak yanıtlayınız. Yalnızca bir kutuyu işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Onunla gurur duyuyorum.	()	()	()	()	()
2-Organizasyonun iyiliği için bazen kişisel menfaatlerini göz ardı edebiliyor.	()	()	()	()	()
3-Kendisine saygı duyuyorum.	()	()	()	()	()
4-Güçlü (etkili) ve kendine güvenen bir kişi izlenimi veriyor.	()	()	()	()	()
5-Önemli değer ve prensiplere vurgu yapar.	()	()	()	()	()
6-Etik değerler açısından bir rol modelidir.	()	()	()	()	()
7-Verdiği kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	()	()	()	()	()
8-Organizasyonun misyonu ve ortak görev anlayışını vurgular.	()	()	()	()	()
9-Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	()	()	()	()	()
10-Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	()	()	()	()	()
11-Başarıya ulaşmak için güdüleyici, coşkulu konuşmalar yapar.	()	()	()	()	()
12-Önemli hususlarda farkındalık yaratır.	()	()	()	()	()

13-Doğru bilinen ön-kabul ve alışkanlıkları sorgular.	()	()	()	()	()
14-Sorunlar üzerinde düşünürken başkalarının görüşlerini alır.	()	()	()	()	()
15-Sorunların çözümü için yeni yöntemler önerir.	()	()	()	()	()
16-Sorunların çözümü için farklı yöntem ve bakış açıları önerir.	()	()	()	()	()
17-Herkesle ihtiyacına göre ayrı ayrı ilgilenir.	()	()	()	()	()
18-Çalışanların güçlü yanlarını ortaya koymalarını sağlar.	()	()	()	()	()
19-Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	()	()	()	()	()
20-Her birimizi ayrı (farklı) bir birey olarak değerlendirir.	()	()	()	()	()
21-Hedeflere ulaştığımızda alacağımız ödülleri açıkça belirtir.	()	()	()	()	()
22-Gayret gösteren çalışanlara destek olur.	()	()	()	()	()
23-Basariyi ödüllendirir.	()	()	()	()	()
24-Basariyi önemser ve takdir eder.	()	()	()	()	()
25-Genelde yaptığımız hataları düzeltmeye odaklanır.	()	()	()	()	()
26-Ciddi sorunlar ortaya çıkınca çözer.	()	()	()	()	()
27-Hataları ortaya çıkarmak ve düzeltmek için yaptığımız işi takip eder.	()	()	()	()	()
28-Genelde basarisiz yapılan işlere odaklanıp düzeltmeye çalışır.	()	()	()	()	()
29-Sorunlar ciddileşmeden işimize karışmaz.	()	()	()	()	()
30-Genelde basarisiz olduğumuzda harekete geçiyor.	()	()	()	()	()
31-İyi-kötü çalışan bir sistemi değiştirmemeyi savunur.	()	()	()	()	()
32-Sorunlar ancak kronik hale gelince harekete geçer.	()	()	()	()	()
33-Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	()	()	()	()	()
34-İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	()	()	()	()	()
35-Karar vermekten kaçınır.	()	()	()	()	()
36-Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	()	()	()	()	()

2-Örgütsel Güven Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Şirketimdeki yönetim, çalışanların bakış açısını anlama çabasında samimidir.	()	()	()	()	()
2-Daha iyi yöneticiler gelmezse, firmamızın geleceği parlak olmayacak.	()	()	()	()	()
3-Eğer işte zorluk yaşarsam, iş arkadaşlarımdan bana yardım etmeye çalışacağını biliyorum.	()	()	()	()	()
4-Firmanın geleceği için mantıklı kararlar alacağı hususunda yönetime güvenilebilir.	()	()	()	()	()
5-Birlikte çalıştığım insanlara, ihtiyacım olursa bana yardım etmeleri için güvenebilirim.	()	()	()	()	()
6-Yönetimin etkin çalıştığı görünüyor.	()	()	()	()	()
7-Firmanın bana her zaman adil davranmaya çalışacağından oldukça eminim.	()	()	()	()	()
8-İş arkadaşlarımdan çoğunun, söylediklerini yapacaklarına güvenilebilir.	()	()	()	()	()
9-Çalışma arkadaşlarımdan becerilerine tamamen güveniyorum.	()	()	()	()	()
10-İş arkadaşlarımdan çoğu, yöneticiler etrafta olmasa bile işlerine devam eder.	()	()	()	()	()
11-Dikkatsiz çalışarak işimi daha zor hale getirmeyecekleri konusunda diğer çalışanlara güveniyorum.	()	()	()	()	()
12-Yönetimimiz, işçileri aldatarak avantaj elde etmeye meyillidir.	()	()	()	()	()

3-İş Angajman Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-İşte benden ne beklendiğini biliyorum.	()	()	()	()	()
2-İşimi doğru yapmak için ihtiyaç duyduğum malzeme ve donanıma sahibim.	()	()	()	()	()
3-İşyerinde, her gün yapabileceğim en iyisini gerçekleştirme olanağına sahibim.	()	()	()	()	()
4-Son yedi gün içinde iyi iş çıkardığım için takdir veya övgü aldım.	()	()	()	()	()
5-Yöneticim veya işten herhangi biri bana bir birey olarak önem verir.	()	()	()	()	()
6-İşte, mesleki gelişimimi teşvik eden biri var.	()	()	()	()	()
7-İşte, fikirlerimin önemsendiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
8-Şirketimin misyonu ve hedefleri, bana işimin önemli olduğunu hissettiriyor.	()	()	()	()	()
9-İş arkadaşlarım ve diğer çalışanlar kaliteli iş yapmayı çok önemsiyorlar.	()	()	()	()	()
10-En iyi arkadaşlarımdan biri iş yerindedir.	()	()	()	()	()
11-Son altı ayda, iş yerinden biri benimle gösterdiğim gelişme hakkında konuştu.	()	()	()	()	()
12-Son bir yıl içinde, işimde yeni şeyler öğrenme ve kendimi geliştirme fırsatları yakaladım.	()	()	()	()	()

1. Cinsiyetiniz

() Kadın

() Erkek

2. Yaş aralığınız

() 18-25

() 26-30

☐ 31-35

☐ 36-45

☐ 45 yaş ve üstü

3. Medeni durumunuz

☐ Evli

☐ Bekar

4. Eğitim durumunuz

☐ İlköğretim

☐ Lise

☐ Ön lisans

☐ Lisans

☐ Lisans üstü

5. Aylık ortalama maaş geliriniz

☐ 1000 TL'den az

☐ 1000-3000 arası

☐ 3000-6000 arası

☐ 6000 TL ve üzeri

6. İşletmedeki ünvanınız?

☐ Üst düzey yönetici

☐ Orta düzey yönetici

☐ Takım yöneticisi

☐ Takım üyesi

7. Mesleki hizmet süreniz?

.....

8. İşletmedeki çalışma süreniz?

....

Katılımınız için teşekkür ederiz.

