



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Ömür UÇAR

İŞGÖRENLERİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARI
ALGILAMALARI İLE ÖZ-YETERLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİYE
DUYULAN GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: BİR ZİNCİR OTEL UYGULAMASI

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Ömür UÇAR

İŞGÖRENLERİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARI
ALGILAMALARI İLE ÖZ-YETERLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİYE
DUYULAN GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: BİR ZİNCİR OTEL UYGULAMASI

Danışman

Prof. Dr A. Akın AKSU

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2018

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ömür UÇAR'ın bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Zeynep ASLAN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. A. Akın AKSU (İmza)

Üye : Prof. Dr. Ziya FIRAT (İmza)

Üye : Prof. Dr. Kutay OKTAY (İmza)

Üye : Doç. Dr. Rüya EHTİYAR (İmza)

Tez Başlığı: İşgörenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları ile Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 07/12/2018

Mezuniyet Tarihi : 20/12/2018

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “İşgörenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları ile Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Ömür UÇAR





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Ömür UÇAR
Öğrenci Numarası	20145204003
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr A. Akın AKSU
Tez Başlığı	İşgörenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları ile Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması
Turnitin Ödev Numarası	1058684532

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 135 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 18/12/2018 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 12

alıntılar dahil % 12'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

18/12/2018

(imza)
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
Prof. Dr A. Akın AKSU

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
TEŞEKKÜR.....	xi
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

1.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları	3
1.2. Liderlik Teorileri Tarihsel Gelişimi	6
1.3. Dönüşümcü Liderlik	9
1.3.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki Atfedilen-Davranış)	13
1.3.2. İlham Verici Motivasyon.....	14
1.3.3. Entelektüel Teşvik	15
1.3.4. Bireysel İlgi	16
1.4. Etkileşimci Lider	18
1.4.1. Koşullu Ödül	20
1.4.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif-Pasif)	21
1.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	22
1.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Üzerine Eleştiriler	23
1.6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZ- YETERLİLİK

2.1. Öz-Yeterlilik Kavramı	26
2.2. Öz-Yeterlilik İnancının Kaynakları	29
2.2.1. Yaşanmış Deneyimler.....	30
2.2.2. Dolaylı Deneyim	31
2.2.3. Sözel İkna	33
2.2.4. Fiziksel ve Duygusal Durum	34

2.3.	Öz-yeterlilik Tipleri.....	35
2.4.	Genellenebilirlik Düzeyine Göre Öz-yeterlilik	38
2.5.	Öz-Yeterlilik İnancının Etkileri.....	40
2.5.1.	Bilişsel Etki	40
2.5.2.	Güdülenmeye Etkisi	41
2.5.3.	Duygusal Etki	44
2.5.4.	Seçim Sürecine Etkisi	45
2.6.	Örgütlerde Öz-yeterlilik ve Performans	47
2.7.	Öz-Yeterlilik İnancı ile İlgili Yapılan Araştırmalar	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN

3.1.	Güven Kavramı	49
3.2.	Güven Türleri	53
3.2.1.	Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması.....	54
3.2.1.1.	Hesaba Dayalı Güven	55
3.2.1.2.	Bilgiye Dayalı Güven	56
3.2.1.3.	Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	56
3.2.2.	McAllister'in Güven Sınıflandırması	57
3.2.2.1.	Bilişsel Güven	58
3.2.2.2.	Duyuşsal Güven.....	59
3.3.	Örgütlerde Güven (Örgütsel Güven)	59
3.4.	Yöneticiye Duyulan Güven	63
3.5.	Örgütsel Güven ve Yöneticiye Duyulan Güven ile İlgili Modeller.....	66
3.5.1.	Mayer, Davis ve Schoorman'in Güven Modeli.....	66
3.5.2.	Mishra ve Shockley-Zalabak ve Morreale Güven Modeli	68
3.5.3.	Bromiley ve Cummings Güven Modeli	70
3.5.4.	McGregor Güven Modeli	70
3.5.5.	Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	71
3.6.	Yöneticiye Duyulan Güven ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	74
3.7.	Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	74
3.7.1.	Liderlik ve Öz-Yeterlilik İlişkisi	74
3.7.2.	Liderlik ve Yöneticiye Duyulan Güven İlişkisi.....	77
3.7.3.	Yöneticiye Duyulan Güven ve Öz-yeterlilik İlişkisi	79

3.7.4. Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Öz-yeterlilik ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler	80
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR OTEL ZİNCİRİ UYGULAMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	83
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	84
4.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	85
4.4. Veri Toplam Yöntemi ve Araçları.....	85
4.4.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	85
4.4.2. Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği.....	87
4.4.3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği.....	88
4.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	89
4.5.1. Faktör Analizi	89
4.5.2. Yapısal Eşitlik Modeli	89
4.6. Bulgular	90
4.6.1. Örnekleme İlişkin Tanıtıcı Bilgiler	90
4.6.2. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık Değerleri	92
4.6.3. Ölçeklere Verilen Cevaplar ile Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	94
4.6.4. Ölçek Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	109
4.6.4.1. Genel Öz-Yeterlilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi	110
4.6.4.2. Genel Öz-Yeterlilik Ölçeğinin (GOYO) Yapı Geçerliliği	111
4.6.4.3. Genel Öz-Yeterlilik Ölçeğinin (GOYO) Açıklayıcı Faktör Analizi	112
4.6.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	115
4.6.5. Ölçek Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları.....	117
4.6.6. Teorik Yapısal Modelin Path Analizi ile Test Edilmesi.....	121
SONUÇ	128
KAYNAKÇA.....	136
EK 1- Ölçek Kullanım İzinleri	172
EK 2- Anket Formu.....	175
EK 3- Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikle İlgili Yapılan Başlıca Çalışmalar	178

EK 4- Öz-Yeterlilik ile İlgili Yapılan Araştırmalar	185
EK 5- Yöneticiye Duyulan Güven ile İlgili Yapılmış Araştırmalar	193
ÖZGEÇMİŞ	199



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Davranış (D), Biliş, Diğer Kişisel Faktörler (K) ve Dış Çevre (Ç) Arasındaki İlişki Şeması.....	26
Şekil 2.2 Öz-Yeterlilik İnançlarının Kaynakları.....	30
Şekil 2.3 Öz-Yeterlilik İnançlarının Yol Açtığı Başarı veya Başarısızlık Modeli	46
Şekil 3.1 Güven Kavramının Bileşenleri	51
Şekil 3.2 Güven Gelişim Aşamaları	54
Şekil 3.3 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	67
Şekil 4.1 Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen İz Grafiği	114
Şekil 4.2 Yapısal Eşitlik Modeline Ait Standardize Edilmiş Hataların Histogram Grafiği ...	116
Şekil 4.3 Genel Öz-Yeterlilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait İz Şeması	117
Şekil 4.4 Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutları ile İlişkisi	118
Şekil 4.5 Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları ile İlişkisi	119
Şekil 4.6 Yöneticiye Duyulan Güven ve Alt Boyutları ile İlişkisi	120
Şekil 4.7 Önerilen Yapısal Model	121
Şekil 4.8 Path Diyagramı.....	122

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Yöneticilik ve Liderlik	5
Tablo 1.2 Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	6
Tablo 2.1 Öz-Yeterlilik ve Kolektif Yeterlilik İnançları Karşılaştırması.....	37
Tablo 3.1 Güven Türleri	53
Tablo 3.2 Bilişsel ve Duyuşsal Güven Diyagramı	59
Tablo 3.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	82
Tablo 4.1 Çok Faktörlü Liderlik Anketi Güvenilirlik Katsayısı	86
Tablo 4.2 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Örnek Maddeleri.....	87
Tablo 4.3 Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği	87
Tablo 4.4 Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği	88
Tablo 4.5 Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgileri.....	91
Tablo 4.6 Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık Değerleri.....	93
Tablo 4.7 Cinsiyet Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	95
Tablo 4.8 Medeni Durum Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	97
Tablo 4.9 Öğrenim Durumu Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	99
Tablo 4.10 Yaş Değişkenini Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	101
Tablo 4.11 Turizm Sektöründe Tecrübe Süresi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	103
Tablo 4.12 İşletmede Çalışma Süresi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	105
Tablo 4.13 Aylık Kazanç Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	106
Tablo 4.14 Çalışılan Pozisyon Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	107
Tablo 4.15 Turizm Eğitimi Alma Durumu Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	108
Tablo 4.16 Ölçek Alt Boyutları ve Genel Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri	110
Tablo 4.17 Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği (GOYO) ve Alt Boyutları	111
Tablo 4.18 Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği (GOYO) Alt Boyutları Arasındaki İlişki	111
Tablo 4.19 KMO Değerleri ve Yorumları	112
Tablo 4.20 KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	113
Tablo 4.21 Ölçeğin Dönüştürülmüş Faktör Yükleri.....	114
Tablo 4.22 Uyum İyiliği İndeksi Kabul Kriterleri.....	116
Tablo 4.23 Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	116

Tablo 4.24 Tüm Ölçekler Arasındaki Korelasyon Değerleri	120
Tablo 4.25 Path Analizi Uyum İndeksleri	122
Tablo 4.26 Path Analizinin Standartlaştırılmış Sonuçları	123
Tablo 4.27 Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler	125



KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Adjusted Goodness-of-Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi)
CFI	: Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
DL	: Dönüşümcü Liderlik
EL	: Etkileşimci Liderlik
GFI	: Goodness-of-Fit Index (İyi Uyum Endeksi)
GOYO	: Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği
GSES	: General Self-Efficacy Scale
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü
MLQ	: Multi-Factor Questionary (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)
SS	: Standart Sapma
$\bar{X}$	: Ortalamalar
YDGO	: Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işgörenlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik anlayışlarının öz-yeterlilik inançları üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu ilişkiler üzerinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırmanın hedef kitlesini Antalya, Aydın ve İzmir şehirlerinde faaliyet gösteren bir otel zincirine ait dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı pozisyonlarında görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Yapılan uygulama sonucunda kolayda örneklem yöntemi ile 500 kişiyle yüz yüze anket yapılmış ancak bu anketlerin 454 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizinde yüzde ve frekans analizi, korelasyon analizi faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılamalarının öz-yeterlilikleri üzerine etkilerinin anlamsız olduğu tespit edilmiş, yöneticiye duyulan güvenin ise bu ilişkide aracılık rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, işgörenlerin etkileşimci liderlik algılamalarının yöneticiye duyulan güven üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu, dönüşümcü liderlik algılamalarının ise yöneticiye duyulan güven üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın son kısmında ise gelecek araştırmalar için ve sektör yöneticileri için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Öz-Yeterlilik ve Yöneticiye Duyulan Güven.

SUMMARY

INTERMEDIARY ROLE OF TRUST IN THE MANAGER IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES PERCEPTIONS AND SELF-EFFICACY: A CHAIN HOTEL APPLICATION

The aim of this study is to reveal the impact of employees' transactional and transformational leadership styles perceptions on self-efficacy beliefs and to determine the intermediary role of trust in manager on these relationships. The workers performing in different positions of the four and five stars hotel managements belong to a hotel chain, operating in the provinces Antalya, Aydın and İzmir, constitute the target group of the study. As a result of the application, 500 people were interviewed face-to-face with the convenience sampling method but 454 of these questionnaires were evaluated. Percentage and frequency analysis, correlation analysis, factor analysis and structural equation model analysis were used to analyze the data. As a result of the study, the effects of transactional and transformational leadership styles perceptions of the workers on their self-efficacy were found to be insignificant and it is concluded that trust in the manager did not have intermediary role in this relationship. On the other hand, it was determined that the employees' transactional leadership perceptions had a significant negative effect on trust in the manager and that transformational leadership perceptions had a positive effect on trust in the manager. In the last part of the study, recommendations were made for future researches and sector managers.

Keywords: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Self- Efficacy and Trust in Manager.

TEŞEKKÜR

Akademik kariyerimin başladığı günden beri tecrübeleriyle bana ışık tutan tez konusunun belirlenmesinden tezin son aşamasına kadar bana yol gösteren tez danışmanı saygıdeğer hocam Prof. Dr A. Akın AKSU'ya, tezimin başından sonuna kadar yoğun iş temposuna rağmen kıymetli vakitlerini ayırarak benden destek ve yardımlarını esirgemeyen tez izleme komitesi üyesi çok değerli hocam Doç. Dr V. Rüya EHTİYAR'a tezimin araştırma kısmında analizleri yapmamda büyük destek olan tez komitesi üyesi Prof. Dr M. Ziya FIRAT hocama, çalışmalarım boyunca yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Nurullah Cihan AĞBAY'a, yoğun mesai saatleri arasında değerli zamanlarını ayırarak anketleri dolduran otel personeline, bu otellerde bana referans olan değerli arkadaşım Sayın Cem BALKAN'a ve Sayın Mesut DÖNMEZ'e, hayatım boyunca en büyük desteği ve sevgiyi vererek maddi ve manevi yanımda olan anneme, her zaman yanımda hissettiğim rahmetli babama, kıymetli ağabeyime, yeğenlerime ve tüm aile fertlerime ayrıca manen desteğini hissettiğim tüm dost ve arkadaşlarıma yürekten teşekkürlerimi sunarım.

Ömür UÇAR

Antalya, 2018

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı zincir otel işletmelerinde işgörenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları algılamaları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracılık rolünü belirlemektir. Bir başka deyişle; işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzının kendilerini bir işi yapma veya yapabilmelerine olan inançlarını etkilemesinin araştırılması ve yöneticiye güvenin bu noktadaki rolünün belirlenmesi hedeflenmektedir. Araştırma, Antalya ve çevresi ağırlıklı olmak üzere Türkiye'nin çeşitli turizm merkezlerinde 5 ve 4 yıldızlı otelleri bulunan bir zincir otel grubunu kapsamaktadır.

Bu tez çalışması Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından SDK-2018-3644 proje numarasıyla desteklenmiştir. Katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ömür UÇAR
Antalya, 2018

GİRİŞ

Örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşmalarında hiç şüphesiz ki en önemli paylardan bir tanesi liderlere düşmektedir. Rekabetin giderek sertleştiği ulusal ve uluslararası iş dünyasında örgütlerin üst yönetimlerinin belirledikleri örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmeleri için liderlerin, özellikleri ve davranışlarıyla farklı düşünce ve inançlara sahip işgörenlerini etkilemesi, ekip ruhu oluşturarak onları motive etmesi gerekmektedir. Bu çalışma bağlamında görev odaklı olan, belirlenen standartlara ulaşılması karşılığında işgörenlerin düşük düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayan ve klasik yönetim anlayışının bugüne yansımaları olan etkileşimci liderlik ile kişisel ve davranışsal özellikleri ile işgörenleri etkileyen, onlara misyon ve vizyon bilinci aşılayan, yetkilerini paylaşarak onları gelecek görevlere hazırlayan ve onlarla adalet, güven ve ahlaki ilkeler temelinde ilişki kuran dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmıştır.

Araştırmada ele alınan diğer bir konu ise öz-yeterlilik. Öz-yeterlilik bireyin belirli bir görevi yerine getirmede bilgi, tecrübe ve yetenek algısını ifade etmektedir. Bireyin öz-yeterlilik inançları, performans ve motivasyonu doğrudan etkileyen bir kavramdır. İşgörenlerin öz-yeterlilik inançları turizm gibi emek-yoğun sektörlerde görevlerin layıkıyla yapılarak müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli olan motivasyonun kaynağı niteliğindedir.

Araştırma kapsamında ele alınan son kavram ise yöneticiye duyulan güven kavramıdır. Güven sadece organizasyonlarda değil tüm insani ilişkilerin temelinde belirli bir seviyede bulunan veya aranan bir kavramdır. İşgörenlerin yöneticilerine güven duymaları işgörenlerin iş tatminlerini, örgüte ve göreve yönelik bağlılıklarını olumlu yönde etkileyerek örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran böylece müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkileyen örgütsel dinamiklerden bir tanesidir.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin tümü işgören performanslarına doğrudan etkilerde bulunan kavramlardır. Bu kapsamda araştırma ile işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının kendilerini bir işi yapma veya yapabilmelerine olan inançlarını etkilemesinin araştırılması ve yöneticiye duyulan güvenin bu noktadaki rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde liderlik kavramı ve bu kavrama tarihsel süreçlerdeki bakış açısı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının alt boyutları olan koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif), tam serbestlik tanıyan liderlik, idealleştirilmiş etki (davranış ve

atfedilen), ilham veren motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi konuları üzerinde durulmuş, literatürde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerine yapılan eleştirilere değinilmiş ve dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile ilgili yapılmış araştırmalar tablo halinde sunulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde öz-yeterlilik kavramı, tipleri, öz-yeterlilik inancının kaynakları ve etkileri ve örgütlerde öz-yeterlilik ve performans kavramları üzerinde durulmuş ve öz-yeterlilik inançlarıyla ilgili yapılmış araştırmalar tablo halinde sunulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, güven kavramı, türleri, örgütsel güven, yöneticiye duyulan güven, örgütsel ve yöneticiye duyulan güven modelleri üzerinde durulmuş ve yöneticiye duyulan güven ile ilgili yapılmış araştırmalar tablo halinde sunulmuştur. Buna ek olarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere alanyazın temelinde değinilmiş ve bu kapsamda şu araştırma soruları belirlenmiştir:

- Liderlik tarzları ile öz-yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Yöneticiye duyulan güven ile öz-yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Liderlik tarzları ile yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Liderlik tarzlarının öz-yeterlilik ile ilişkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü var mıdır?

Araştırmanın son bölümünde ise araştırma soruları kapsamında belirlenen hipotezler test edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için nicel araştırma yöntemleri seçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak ise daha çok veriye ulaşabilmek için kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Bu kapsamda Antalya, Aydın ve İzmir illerinde faaliyet gösteren bünyesinde 4 ve 5 yıldızlı oteller bulunan bir zincir otel grubunda çalışan 454 kişi ile yüzyüze anket yapılmıştır. Araştırma bulgularının test edilebilmesi için frekans ve yüzde analizi, korelasyon analizi, faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır. Araştırmanın sonuç kısmında ise araştırmada elde edilen bulgulara genel olarak değinilmiş, literatürde yapılmış ilgili araştırmalar ile kıyaslanmış ve gelecekte yapılacak olan araştırmalar için ve sektör yöneticileri için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

1.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları

Uygarlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik, ilk defa 200 yıl önce politik nüfuz yazılarında yer alsa da, tarihi 5000 yıl önceye dayanan Mısır Hiyerogliflerinde liderlik sembollerinin tasvir edildiği bilinmekte (Tirmizi, 2002: 269) ve o tarihten beri popülaritesini korumaktadır. Liderlik kavramı sürekli olarak tartışılmakta olup henüz tanımı üzerine genel bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bu durumu Stogdill (1974: 7) “liderlik tanımını yapmak isteyen insan sayısı kadar liderlik tanımı vardır” diyerek özetlemiştir. Akgündüz (2012: 4) bunun öncelikli sebebi liderlik kavramının çok boyutlu olduğunu belirtmektedir. Bir diğeri ise örgütlerin faaliyet gösterdikleri koşulların değişmesi ile birlikte liderlerden beklentilerin de değişmesidir (Macbeath vd., 1996; akt. Karip, 1998: 445). Şişman (2002: 1) liderlik kavramının birçok bilim dalının ortak alanı olmasından dolayı literatürde ortak bir algı dayanağının oluşmadığını iddia etmiştir. Grint (2004: 6) ise ortak bir fikir birliğine varılarak liderliğin tanımlanması ihtimalinin aşağıdaki faktörlerden dolayı çok zayıf olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- Liderliğin kişisel niteliklerden veya davranışsal özelliklerden alınıp alınmadığı üzerine ortak bir fikir birliğinin olmaması (Süreç problemi),
- Örgüt içerisinde liderin formal (resmi) olarak yetkilendirilip yetkilendirilmediği veya liderin sorumluluğunun bulunup bulunmadığının belirsizliği (Pozisyon problemi),
- Üçüncüsü ise felsefi bir problemdir. Grint, bu noktada şunları sorgulamaktadır: Lider takipçileri üzerinde evrensel nedenselliğe dayanan bir etki mi yapmaktadır? Ya da bu takipçilerin eylem/faaliyetlerinin durumuna mı bağlıdır? Yoksa, bu faaliyetler/eylemler geriye dönük olarak mı ilişkilendirilmektedir?
- Liderliğin insanda var olan veya bireyler veya gruplarda ortaya çıkan bir olgu/durum olup olmadığına dair belirsizliklerden dolayı tanımı üzerine ortak bir görüş birliği sağlanamamıştır.

Liderlik kavramı üzerine ortak bir fikir birliğine varılamasa da bu kavramla ilgili birçok bakış açısı geliştirilmiş ve buna paralel olarak birçok tanım yapılmıştır. Öncelikle liderlik (leadership) kavramı “*lead*” kökünden gelmekte olup İngilizce bir kavramdır. “*Lead*” fiili öncülük etmek, yön göstermek, kılavuzluk etmek ve rehberlik yapmak anlamına

gelmektedir. “*Leader*” ise öncülük eden, yön gösteren, kılavuzluk eden kişi olarak tanımlanmaktadır.

Yukl (2010: 21) liderlikle ilgili tanımları şu şekilde sıralamıştır;

- Liderlik ortak bir amaca doğru bir grubun davranışlarını veya faaliyetlerini yönlendiren bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
- Liderlik, organizasyonun rutin direktifleri ile mekanik uyumluluğun üzerinde, insanları ikna edebilme ve insanlara sözünü geçirebilmektir.
- Liderlik, takipçilerin (grup üyelerini) motivasyonlarını sağlayarak ve tatmin ederek kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklarla harekete geçirmektir.
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir.
- Liderlik, ortak bir amacın başarıya ulaşması için harcanılan gönüllü ve kolektif çaba sürecidir.
- Liderlik, daha uyumlu olan evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültür dışında adım atma yeteneğidir.
- Liderlik, vizyonları dile getirmek, değerleri somutlaştırmak ve işleri başarabilecek bir ortam yaratmaktır.
- Liderlik, bireyin motivasyonunu etkileme ve başkalarının organizasyonun etkinliğine ve başarısına katkıda bulunma yeteneklerini ifade eder.

Deitzer vd. (1979; akt. Koçel, 2015: 668) ise liderliği “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci” olarak tanımlamaktadır. Yukl ve VanFleet (1992: 149) liderliği, örgütün stratejilerini ve hedeflerini belirlemek, uygulamak ve gerçekleştirmek için organizasyondaki kişileri etkileme olarak tanımlamaktadır. Northouse (1997: 3), liderlik kavramının çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış olmasına rağmen, ilgili tanımların çoğunun aynı temalara vurgu yaptığını belirtmiştir. Bunlar; a) Liderlik bir süreçtir; b) Liderlik etkileme faaliyetleri içerir; c) Liderlik bir grup içerisinde gerçekleşir; d) Liderlik belirli bir hedefe ulaşmayı içerir. Northouse (1997: 3) bu temalardan yola çıkarak liderliği bir bireyin ortak hedefi gerçekleştirmek için bir grubu *etkileme süreci* olarak tanımlamaktadır. Uysal (2007: 17) ise liderliği “değişik yetki ve sorumluluk düzeylerinde, ilgili örgütün amaçları doğrultusunda çalışırken, başkalarının hareketlerini yönetme-idare etme sorumluluğu ve ayrıcalığı” olarak tanımlamaktadır.

Liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının benzerlikleri olduğu gibi bu iki kavramının birbirinden çok farklı

özellikleri de vardır. Bu özelliklerden bahsetmeden önce yöneticilik kavramını tanımlayacak olursak; en yalın haliyle, başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır. Koçel (2015: 671) ise yöneticiliği “formal bir organizasyon yapısı içinde belli bir pozisyonu işgal eden, o pozisyon için öngörülen otorite ile donatılmış ve o pozisyona verilen amaçların gerçekleştirilmesi için işlerin doğru yapılmasından sorumlu olan kişi” olarak tanımlanmaktadır.

Tanımları incelediğimizde, liderlik ve yöneticiliğin grup üyelerinin belirli amaçlara yöneltilmesi ve insanları yönlendirirken veya etkilerken bir güce ihtiyaç duymaları bu iki kavramın ortak özelliğidir. Diğer taraftan, lider ve yönetici arasında güç kaynakları, iş yaptırma şekilleri, etkileme süreci vs konularında ise farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları Koçel (2015: 674) şu şekilde belirtmiştir;

Tablo 1.1 Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticilik	Liderlik
Meslek uygulamasıdır	Etkileyebilme ve harekete geçirme işidir
Formal organizasyon gerekir	Formal organizasyon şart değildir
Belirlenmiş hedeflere ulaştırılacak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir	Hedeflerin ve yapılması gereken işlerin belirlenmesi ile ilgilidir
İnsanları etkileme aracı olarak yetki ve yaptırım uygulama aracı vardır	İnsanları etkilemekte kullandığı araçlar kişisel özellikler, davranışlar, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır
Görev tanımı vardır	Görev tanımı yoktur
Bilimsel yanı ağır basar	Sanatsal yanı ağır basar
Tanımlanan hedeflere ulaşmadır	Değişim ve dönüşüm yapabilme işidir
İç yapı ve dinamikleri bakabilme işidir	Dış yapı ve dinamiklerine bakabilme işidir
Yönetici işleri doğru yapar	Lider ise doğru işler yapan kişidir

Kaynak: Koçel, 2015: 674.

Tablo 1.1 de görüldüğü gibi liderlik yöneticiliğe göre daha kapsayıcı ve derin bir yapıya sahiptir. İşletmelerde her yöneticinin kendisine verilen sorumlulukları ve formal görevleri dolayısıyla liderlik yapmaları ve liderlik özelliklerinin olması beklenmekte, bu da liderlik konusunun önemini artırmaktadır. Ancak her yönetici lider olmayacağı gibi her lider de yönetici olmayabilir. Bununla birlikte iyi bir yöneticinin yöneticiliğinin yanı sıra iyi bir lider de olabilmesi örgüt başarısında rol oynayan en önemli elementlerden bir tanesidir (Uğur ve Uğur, 2014: 124).

1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Önceki başlıkta da değinildiği gibi liderlik kavramı binlerce yıldır tartışılan bir konu olmasına rağmen bu konuyla ilgili ilk bilimsel araştırmalar sanayi devrimi döneminde yapılmaya başlanmış ve bu araştırmalar günümüzde halen devam etmektedir. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 1.2 Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Dönem veYaklaşım	Öne Sürülen Kuramlar ve Modeller	Ana Tema
1950'lere Kadar: Özellikler Yaklaşımı	Özellikler/büyük adam kuramı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
1950-1970 Yılları: Davranış Yaklaşımı	• Ohia State Kuramı • Michigan Kuramı • Yönetim Tarzı Matrisi • Sistem Dört Kuramı	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin Başı: Durumsallık Yaklaşımları	• Etkin Liderlik Kuramı • Yol-Amaç Kuramı • Olgunluk Modeli Kuramı • Üç Boyutlu Liderlik Kuramı • Önderlik Doğrusu Kuramı • Karar Ağaç Modeli • Yatay İlişki Kuramı	Etkili liderlik, içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden Günümüze: Modern Liderlik Yaklaşımları	• Vizyoner Liderlik • Karizmatik Liderlik • Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik • Kendinin Liderliği • Örtük Liderlik • Otantik Liderlik • Stratejik Liderlik • Hizmetkar Liderlik • Toksik Liderlik ...	Ortak bir tema yoktur.

Kaynak: Tabak ve Sığırı, 2017: 384.

Tablo 1.2'de görüldüğü gibi liderlikle ilgili geliştirilen ilk bilimsel yaklaşım Özellikler Yaklaşımıdır. Özellikler Yaklaşımı, kişiyi lider olarak diğerlerinden farklı kılan noktanın liderin fiziksel veya karakteristik özelliklerinden kaynaklandığını iddia etmekte (Northouse, 2013: 19), başka bir deyişle lider olunmaz, lider doğulur fikri varsayımına dayanmaktadır (Stumpf, 2003: 18). Liderliği doğuştan gelen özelliklerle açıklayan bu kuram dönemin sosyal, politik ve askeri liderlerinden olan Catherina the Great, Mohandas Gandhi, Indira Gandhi, Abraham Lincoln, Joan of Arc, ve Napoloen Bonaparte gibi isimlerinden etkilenmesinden

dolayı Büyük Adam Kuramı olarak da adlandırmaktadır (Northouse, 2013: 19). Bu kuram, lider ve grup üyeleri arasındaki iletişim ile liderin görev aldığı ortamın şartlarındaki değişimleri ve belirsizlikleri dikkate almadığı için liderlik konusunu açıklamak için yetersiz bulunmuştur (Eren, 2012: 441). Bir diğer eleştiri konusu ise, bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen de grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan grup üyelerinin olmasına rağmen lider olarak ön plana çıkmadıkları tespit edilmiştir (Koçel, 2015: 678). Bu nedenlerden dolayı liderlik sürecini tanımlamak için davranış yaklaşımı geliştirilmiştir.

Davranışsal liderlik teorisine göre, lideri lider yapan özelliklerin, liderin kişisel ve fiziksel özelliklerinden daha çok, liderin gösterdiği davranışlar ve liderin, grup üyeleriyle (izleyiciler) olan ilişkilerinin özellikleri olduğu ileri sürülmektedir (Naktiyok, 2006: 23). Bu yaklaşıma yönelik çalışmalarda, liderin takipçileri ile haberleşme biçimi, takipçilerine yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol biçimi, hedefleri belirleme biçimi, anlaşmazlıkları çözüm şekli ve benzeri davranışlar liderin aktivitesini belirleyen etkili unsurlar olarak değerlendirilmiştir (Owens, 1976; akt. Koçel, 2015: 678). 1950-1970 yılları arasında araştırmacılar davranışsal yaklaşım üzerinde çalışmışlar ve bu yaklaşıma yönelik liderlik tarzları geliştirmişlerdir. Bunlar, Ohio State Kuramı, Michigan Üniversitesi Kuramı, Yönetim Tarzı Matrisi, X ve Y Kuramı ve Sistem Dört Kuramlarıdır. Northouse (2013: 78-79) Davranışsal liderlik yaklaşımlarının liderlik çalışmalarına katkılarını ve eksik yanlarını şu şekilde açıklamıştır:

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı Katkıları

- Bu yaklaşım, liderlik araştırmalarının kapsamını, çeşitli durumlarda liderlerin davranışlarını ve yaptıklarını da içerecek şekilde genişletmiştir.
- Araştırmacılar, bir liderin davranışlarının göreve ve ilişkiye yönelik olmak üzere iki büyük bileşenden oluştuğu noktasında emin olmuşlardır.
- Davranışsal liderlik yaklaşımı keşifsel (buluşsal) bir yaklaşımdır. Liderliğin karmaşık yapısının anlaşılabilmesi için geniş kapsamlı kavramsal bir harita sunmaktadır. Bu yaklaşımla liderler, davranışlarının görev ve kişisel ilişki boyutları açısından, kendileri ve başkaları tarafından nasıl göründükleri ile ilgili birçok fikir edinebilmektedirler. Davranışsal yaklaşıma göre, liderler eylemlerini değerlendirebilmekte ve liderliklerini geliştirmek için nasıl değişiklikler yapabileceklerini belirleyebilmektedirler.

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı Eleştirileri

- Lider davranışlarının performans çıktılarıyla ilişkisini gösteren yeterince araştırma yapılmamıştır. Araştırmacılar, moral, iş doyum ve üretkenlik gibi görev ve ilişki davranışları ve çıktıları arasında tutarlı bir bağlantı kuramamışlardır.
- Bu yaklaşım, her koşul ve durumda etkili olabilecek evrensel bir liderlik tarzı bulma noktasında başarısız olmuştur.
- Bu yaklaşım, yüksek derecede göreve ve yüksek derecede kişisel ilişkilere önem veren liderlik davranışının en etkin liderlik davranışı olduğunu vurgulamaktadır. (Blake ve Mccanse, 1991; Misumi, 1985). Ancak bu her durum için doğru olmayabilir. Bazı durumlar yüksek derecede göreve yönelik davranış gerektirebilirken, bazı durumlar ise kişisel ilişkiye yönelik davranışlar gerektirebilmektedir.

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlarının liderlik konusunu açıklamakta yetersiz kalması üzerine, yeni bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer yaklaşımların ışığında, olayın koşullarını da dikkate alan modern yaklaşım olan durumsallık yaklaşımlarını geliştirmişlerdir (Zel, 2001: 113). Durumsallık yaklaşımlarıyla birlikte, liderlik tarzının mevcut durum ve koşullara göre değişmesi gerektiği varsayımı ortaya atılmış ve bu varsayımdan dolayı en iyi denilebilecek bir liderlik tarzının olmadığı, bu noktada liderin durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranması (insan odaklı veya iş odaklı) gerektiği ileri sürülmektedir (Yukl, 2010: 32-33; Hersey vd, 2008: 111). Genel olarak en çok bilinen durumsal liderlik yaklaşımları; Etkin Liderlik Kuramı, Yol-Amaç Kuramı, Olgunluk Modeli Kuramı, Önderlik Doğrusu Kuramı, Karar Ağacı Modeli ve Yatay İlişki Kuramıdır. Bu yaklaşımlara göre liderin etkinliğini belirleyen dört faktör vardır. Bunlar; ulaşılmak istenen hedefin niteliği, takipçilerin kabiliyetleri ve beklentileri, liderliğin olduğu örgütün karakteristiği, liderin ve grup üyelerinin eski tecrübeleridir (Koçel, 2015:686-687).

Norhouse (2013: 96-97), durumsal liderliğin uygulanışının basit ve kolay anlaşılabilir olmasının yanında uygulanan liderlik tarzlarının koşula göre değişiklik veya esneklik gösterebilmesinin, liderlik araştırmalarına getirdiği önemli yenilikler olduğunu vurgulamaktadır. Durumsallık yaklaşımlarının liderlik araştırmalarına katkılarının olmasının yanı sıra, hangi tarz liderliğin hangi koşullar altında etkili olabileceği konusunda net bir uzlaş sağlanamamış olması sebebiyle eleştiriler almıştır (Çetin, 2008: 79).

1980'lerden itibaren hızla küreselleşen dünyada, bilgi seviyesinin artması, teknolojiye yaşanan gelişmeler, rekabet ortamının sertleşmesi, sosyo-kültürel ve ekonomik değişimler liderliğin önemini artırmış, liderlerin rollerini ve sorumluluklarını da etkilemiştir. Bu durum

liderlik alanında birçok yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Durumsal Liderlik Yaklaşımları her ne kadar Özellikler ve Davranışsal Liderlik yaklaşımlarının eksiklerini giderse de, liderlik yaklaşımlarının tam anlamıyla geçerliliği üzerinde ortak bir görüş oluşturulamamış ve bu nedenle de Modern Liderlik Yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Güney, 2006: 413). Ortak bir teması olmayan Modern Liderlik Yaklaşımları içerisinde birçok liderlik tarzı barındırmaktadır. Bunlardan başlıcaları; Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, Kendinin Liderliği, Örtük Liderlik, Otantik Liderlik, Stratejik Liderlik ve Hizmetkar Liderliktir. Bu araştırma kapsamında modern liderlik yaklaşımlarını içine alması ve daha bütüncül bir liderlik modeli sergilemesi açısından Dönüşümcü Liderlik ve klasik yönetim anlayışının günümüze yansıyan liderlik tipi olması açısından ise Etkileşimci Liderlik yaklaşımları detaylı şekilde incelenecektir.

1.3. Dönüşümcü Liderlik ve Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderlik sosyolog James MacGregor Burns (1978)'in çalışmasıyla birlikte başlamıştır. Burns tarafından iki grupta tanımlanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, Bass tarafından 1985 yılında kaleme alınan “Leadership and Performance Beyond Expectations” adlı kitapta ayrıntılandırılarak geliştirilmiştir.

Burns (1978) dönüşümcü liderliği “*insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdıkları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin hareket geçirilmesi*” (akt. Tabak ve Sığırı, 2017: 420) olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve değerlerini değiştiren kişidir (Luthans, 2010: 430).

Bass (1995)'in gözlemine göre, dönüşümcü liderler iş arkadaşlarının, astlarının, takipçilerinin, müşterilerinin ya da seçmenlerinin farkındalıklarını artırma girişiminde bulunmakta ve bunu başarmaktadırlar. Bu farkındalıkları arttırmak için ise, zamana uygun olarak neyin doğru veya iyi olduğunu, neyin popüler ya da kabul edilebilir olduğunu başarılı bir şekilde tartışacak, vizyona, özgüvene ve güçlü bir ruhsal yapıya sahip liderin olması gerekmektedir. Bu lider dönüşümcü liderdir (akt. Gamble, 2001: 49-50).

Bass ve Avolio (1990: 22)'ya göre dönüşümcü liderler grupların ve organizasyonların gelişimlerini desteklerken, takipçilerin kişisel gelişimlerini ve başarı isteklerini arttırmaktadırlar. Parameshwar (2006: 460), dönüşümcü liderlerin karşılaştıkları zorluklardan çekinmeyen ve örgütlerinin başarısı için kendilerini feda etmeye hazır olan kişiler olduklarını belirtmiştir. Northouse (2013:176), dönüşümcü liderliği, bir kişinin başkalarıyla etkileşim kurması ve liderin ve takipçilerinin motivasyon ve ahlak seviyesini yükselten bir bağlantı oluşturması işlemi olarak değerlendirmiştir. Bu tip liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerine özen

göstermekte ve onların potansiyellerine tam olarak ulaşmalarına yardımcı olmaya çalışmaktadırlar.

Yukl (2010: 277), dönüşümcü liderlikle, takipçilerin lidere karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyduğunu ve takipçilerin kendilerinden bekleneninden daha fazlasını yapmak için motive olduklarını belirtmektedir. Bass (1985: 20), dönüşümcü liderleri, takipçilerini görev çıktılarının önemi ile ilgili daha fazla bilgilendirerek, örgüt veya ekip uğruna kendi çıkarlarını arka planda bırakmaları için ikna ederek ve takipçilerin kendilerini gerçekleştirme gibi daha yüksek istek ve ihtiyaçlarına odaklanmalarını sağlayarak onları dönüştürmekte ve motive etmekte olduklarını belirtmektedir. Bu yönüyle dönüşümcü liderlik anlayışı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre kendini gerçekleştirme gibi insanların daha üst seviye ihtiyaçlarına hitap ettiği şeklinde ilişkilendirilmektedir (Cogner, 1999: 157). Bryman (1993: 290-291) Bass'ın dönüşümcü liderlik modelinin, takipçilere ilham veren ve yoğun sadakat, güçlendirme ve geleneksel olmayan perspektifler oluşturan davranışlarla bir vizyonu dile getiren liderin etrafında kurulduğunu vurgulamaktadır.

Certo (2000: 343) dönüşümcü liderlerin birkaç önemli görevi yerine getirmekte olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi, liderler takipçilerinin, organizasyonun öncelikli örgütsel konuları ve bunların sonuçları hakkında farkındalıklarını arttırmaktadırlar. İkincisi ise, dönüşümcü liderler örgütün durumunun ne olduğuna dair bir vizyon yaratmakta ve vizyonu destekleyen örgütsel değişiklikleri kolaylaştırmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, örgütü yeniden canlandıran, örgüte yeni bir vizyon yaratan ve değişimi kurumsallaştıran bir kurumsal dönüşüme liderlik etmekten sorumludurlar (Seltzer ve Bass, 1990: 694).

Literatür incelendiğinde, bazı kaynaklarda dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik kavramlarının eş anlamlı kelimeler gibi birbirlerinin yerine kullanıldığı, bazılarında ise karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin en üst derecesi veya boyutu olarak belirtilmektedir (McShane ve Glingow, 2010: 372). Yammarino (1993: 380), dönüşümcü liderde karizmanın olması gereken bir unsur olduğunu ancak bunun tek başına dönüşümcü liderliği açıklayabilmek için yeterli bir boyut olmadığını belirtmektedir. Bazı araştırmacılar ise karizmatik ve dönüşümcü liderliklerin birbirlerine benzer kavramlar olduğunu ancak birbirlerinden farklı kavram olduklarını iddia etmektedir. Bu araştırmacılar, karizmanın, takipçilerini yönlendiren, onlara güç sağlayan kişisel bir nitelik veya ilişki niteliği olduğunu; dönüşümcü liderliğin ise insanları değişim sürecine yönlendiren bir takım davranışlar olduğunu vurgulamaktadır (Barbuto, 1997: 689-690; Mumford ve Van Doorn, 2001: 281; Northouse, 2013: 177; McShane ve Glingow, 2010: 372; Cogner, 1999: 146; Daft, 2003: 533). Karizmatik liderler dönüşümcü liderler olabilir; karizma yoluyla kişisel etkileyebilme

güçlerini takipçilerinin davranışlarını değiştirmek için bir araç olarak kullanabilirler. Bununla birlikte, McShane ve Glingow karizmatik liderin izleyiciler ile arasında kolayca bağlılık yaratabileceğini ancak karizmatik liderin organizasyonda değişim ve dönüşümü zorunlu görmeyebileceğini vurgulamaktadırlar. Karizmatik liderler bağımlı takipçiler üretirken, dönüşümcü liderliğin felsefesinde ise tersi bir durum mevcuttur, yani lidere bağımlılığı azaltan ve karar alma süreçlerine izleyenleri de dâhil eden personel güçlendirme yer almaktadır (McShane ve Glingow, 2010: 372). Torlak (2008: 279), dönüşümcü liderlerin karizmatik lider gibi kontrolleri altında bulunan astlarına ilham verdiklerini, ancak ilham vermenin karizmatik liderlikte astlarını tanıma ve kimliklendirme yoluyla gerçekleştiğini, dönüşümcü liderlikte ise bu durumun astları yetkilendirme ve onlara koçluk yapma yoluyla gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu durumun ise, dönüşümcü ve karizmatik liderliği birbirinden ayıran en önemli farklılık olduğunu vurgulamaktadır (Torlak, 2008: 279).

Literatürde dönüşümcü ve karizmatik liderlik konuları ile ilgili birçok birbirinden farklı ve bağımsız çalışma bulunmaktadır. Ancak bu araştırmada karizma kavramı dönüşümcü liderliğin bir boyutu olarak ele alınmaktadır.

Burns'un dönüşümcü liderlik çalışmasının bu alanla ilgili birçok yeni çalışma yapılmasına olanak sağlamasının yanı sıra, sistematik olarak ilk defa dönüşümcü liderliğin elementlerinin ortaya çıkarılması ve ölçümü Bass (1985) tarafından yapılan araştırmalarla elde edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin ve etkileşimci liderliğin ölçümünde kullanılmak üzere Çok Faktörlü Liderlik (Multifactor Leadership Questionnaire) ismiyle bir anket hazırlanmıştır. Bu anket hem liderlere hem de izleyenlerine uygulanmasına imkan sağlamaktadır (Tabak ve Sığı, 2017: 420).

Bass (1985, 1990; Bass ve Avolio, 1994)'ın çalışmalarına ek olarak dönüşümcü liderlik kavramının açıklanmasına katkı sağlayacak iki önemli araştırma daha yapılmıştır. Bennis ve Nanus (1985) ve Kousez ve Posner (1987, 2002) tarafından yapılan araştırmaları orta ve üst düzey liderlere uygulanmak üzere, açık uçlu, yarı-yapılandırılmış görüşmeler oluşturmaktadır (akt. Northouse, 2013: 186).

Bennis ve Nanus, organizasyonların dönüşümü için liderlerin kullandığı dört strateji açıklamıştır (Northouse, 2013: 187-188). Bunlar: *İlk olarak:* Dönüşümcü liderler, organizasyonun gelecekteki durumunu ortaya koyan belirli bir vizyona sahip olmalıdırlar. Böylece liderler cazip ve inanılır bir gelecek imajı yaratırlar. *İkinci olarak:* Dönüşümcü liderler organizasyon için sosyal mimarlardır. Bir başka deyişle, liderler organizasyonda bireyselliğin korunarak sürdürülmesi, ortak anlamların oluşturulması için bir biçim veya form yaratırlar. *Üçüncü olarak:* Dönüşümcü liderler kendi konumlarını net bir şekilde ortaya

koyarak ve izleyenlerini destekleyerek organizasyon içerisinde güven yaratırlar. *Dördüncü ve son olarakta:* Dönüşümcü liderler güçlü oldukları yönleri vurgularlar. Kendi yeteneklerinin farkına vararak liderlik görevi ve örgüt hedefleri arasında güçlü bir ilişki kurabilirler. Böylece, izleyenlerle yakın ilişki kurarak karşılıklı güven duygusunu oluşturabilirler. Bennis ve Nanus araştırmalarının lider ve astları arasında, karşılıklı güven duygusunun oluşmasında, liderin yüksek öz saygısının etkisini tespit etmişlerdir (Northouse, 2013: 187-188).

Dönüşümcü Liderlik ile ilgili bir diğer önemli araştırma ise Kouzes ve Posner (2003, 2007) tarafından yapılan “The Leadership Challenge” isimli çalışmadır. Bu modele göre, dönüşümcü liderin olağandışı görevleri başarabilmelerini sağlayan beş temel uygulama mevcuttur. Bunlar (Kouzes ve Posner, 2003: 9-15; Kouzes ve Posner, 2007: 14-23): 1) *Rol/model olma:* Liderler kendi değerlerini ve felsefelerini net olarak izleyenlerine açıklamaları gerekir. Örnek liderler başkalarına kendi davranışları ile kişisel bir örnek teşkil ederler. Ayrıca sözlerini ve taahhütlerini yerine getirirler. 2) *Paylaşılmış vizyona ilham verme:* Etkili liderler, insanların davranışlarını yönlendirecek etkileyici vizyonlar yaratır. Liderler aynı zamanda başkalarının hayallerini dinler ve onlara hayallerini nasıl gerçekleştirebileceklerini gösterirler. 3) *Eylem yönünde diğerlerini teşvik:* Üstün liderler insanlarla birlikte çalışmalarda etkindir. Liderler izleyenleri ile karşılık güven yaratırlar ve işbirliği yaparlar. Bu liderler açısından ekip çalışması ve işbirliği çok değerlidir. Farklı görüşlerle yakından ilgilenir ve başkalarına saygı ile davranırlar. 4) *Sürece meydan okuma:* Sürece meydan okuma, statükoyu değiştirmeye ve bilinmeyen yere adım atmayı istemek demektir. Yenilik yapmaya, büyümeye ve iyileştirmeye istekli olmayı içerir. 5) *Yüreklere cesaretlendirme:* Liderler başkalarını başarılarından dolayı ödüllendirerek cesaretlendirirler. Etkin liderler bu ihtiyaca dikkat eder ve işgörenlere yaptıkları iyi işler için takdir ettiklerini hissettirirler. Özetle, Kouzes ve Posner modeli, davranışları vurgulayan, kuralcı bir niteliğe sahiptir ve bu modele göre liderler etkin olabilmek için insanların neler yapmaları gerektiğini önermektedirler (Northouse, 2013: 188-189).

Dönüşümcü liderliğin boyutları; idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış), ilham verici motivasyon (telkinle güdüleme), entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak sıralanmaktadır (Bass, 1990a, 1997; Avolio, Bass ve Jung, 1999). Avolio (2005: 198), “Leadership Development in Balance: Made/Born” isimli çalışmasında dönüşümcü liderin birbirleriyle ilişkili boyutları ile amaçlananlar şu şekilde özetlenmektedir:

- Daha iyiye ulaşmak için mevcut durum veya statükoyu değiştirmek,
- Takipçilerin (işgörenlerin) gelişmesine yardım ederek, onları gelecekte liderliğe hazırlamak,

- Örgüte yeni stratejik direktifler hazırlamak için örgütü gözden geçirmek,
- Takipçilerine enerji veren bir vizyon sağlayarak ve takipçilerini ahlaki ve etik davranışlara yönlendirerek onlara ilham vermek.

Dönüşümcü liderlik anlayışının davranış özelliklerini oluşturan bu amaçlara çalışma kapsamında başlıklar halinde değinilmektedir.

1.3.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki Atfedilen-Davranış)

Avolio ve Bass (2002) karizma boyutunu, idealleştirilmiş etki atfedilen ve idealleştirilmiş etki davranış olmak üzere iki boyuta ayırmaktadır. Genel olarak ideal etki boyutu, bir liderin bir vizyon geliştirmesine, güven oluşturmaya ve ilham vermesine olanak tanıyan davranışsal ve kişisel özellikler şeklinde ortaya çıkan idealleştirilmiş etki olarak açıklanmaktadır (Bass ve Avolio, 1994; akt. Cahill, 2002: 28). Antonakis vd., (2003: 264), atfedilen idealleştirilmiş etkiyi, liderin kendinden emin ve güçlü olarak algılanıp algılanmadığına ve liderin üst düzey idealler ve etiğe odaklanıp odaklanmadığına bakılmaksızın liderin sosyalleşmiş karizmasını (socialized charisma) ifade etmekte olduğunu; idealize edilmiş davranış ise liderin, değerlere, inançlara ve bir görev anlayışına odaklanan karizmatik eylemlerini ifade etmekte olduğunu belirtmiştir.

Bass ve Riggio (2006: 2) ise idealleştirilmiş etki boyutunu benimseyen liderlerin davranışlarını ve idealleştirilmiş etki boyutunun neden atfedilen ve davranış olarak ikiye ayrıldığını şu şekilde açıklamaktadır: Dönüşümcü liderler takipçilerine rol model olacak şekilde davranırlar. Liderler takipçilerinin davranışlarıyla kendilerine hayranlık duymalarını, saygı göstermelerini ve güvenmelerini sağlarlar. Takipçiler liderleriyle kendilerini özdeşleştirir ve liderlerine benzemek isterler. Bunu sağlamak için takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını kendi istek ve ihtiyaçlarının önünde tutabilirler (Avolio ve Bass, 2002: 2). Diğer taraftan ise, liderlere takipçileri tarafından olağanüstü yeteneklere sahip, kararlı ve sebatkâr özellikler atfedilir. Dolayısıyla, idealize olmanın iki yönü vardır: Bunlar liderin davranışları ve takipçileri tarafından atfedilen unsurlardır.

Literatür incelendiğinde, birçok araştırmacının bu iki boyutu karizma faktörü altında incelediği tespit edilmiştir (Northouse, 2013; Johns ve Saks, 2008; Yukl, 2010; McShane ve Von Glinow, 2010; Koçel, 2015; Bass, 1990a; Dessler, 2001). Karizma, ayrıcalıklı, özellikli ve üstün yetenekli anlamına gelen Yunanca bir terimdir. Bir çalışanın gözünde karizma elde etmek dönüşümcü lider olarak başarılı olmak için son derece önemli bir konudur. Ancak, Johns ve Saks (2008: 315)'a göre insanlar lider olmadan da karizmatik olabilirler.

Bass (1985: 34)'a göre karizma, doğru liderleri, sıradan yöneticilerden ayırt eden önemli bir faktördür. Karizma liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci sağlayan davranışları içermektedir (Bass, 1990a: 22). Belirli bir vizyon ve misyon sahibi olan, izleyenlerinden saygı ve güven kazanan karizmatik liderler güçlü liderler olarak kabul edilmektedirler (Bass ve Avolio, 1990: 22). Bass'a göre, liderlerin kişilik özelliklerinin karizma sahibi olmalarında büyük gücü ve etkisi vardır. Bu kişisel güçleri aracılığıyla liderler, astları üzerinde karizmatik bir etki yaratırlar ve bunun sonucunda astları, kendi istekleriyle liderlerine benzeme veya özenme, değerlerini benimseme, göstermiş olduğu vizyonu ekstra eforla gerçekleştirmeye ve kendilerini adama çabası içine girerler. Karizmatik liderler, ekip çalışmasıyla büyük şeyler başarabileceklerini düşünerek astlarına ilham verir ve onları heyecanlandırırlar (Bass, 1990a: 21).

Bass (1998: 5) ise karizma boyutunu taşıyan liderleri şu şekilde açıklamaktadır: Dönüşümcü liderlerin davranışları, onların takipçileri tarafından rol model olarak kabul edilmelerine neden olmaktadır. Bu boyut takipçilerin, liderlerine karşı hayranlık duymasını ve saygı göstermesini vurgulamaktadır. Liderlerine karşı hayranlık duyma ve onlara saygı gösterme takipçilerde liderleri ile özdeşleşme ve liderlerine benzeme isteği uyandırmaktadır. Liderler, takipçileri tarafından olağanüstü yeteneklere, sebatkarlığa ve kararlılığa sahip olarak görülmektedir. Liderler takipçileri tarafından risk almaya istekli ve davranışlarında tutarlı olarak algılanırlar. Ayrıca, liderler kişisel çıkarları için güç kullanmazlar sadece gerektiğinde gerektiği kadar kullanırlar. Buna ek olarak liderler, takipçileri tarafından ahlaki ve etik davranışlar konusunda yüksek standartlara sahip doğru şeyi doğru zamanda yapan kişiler olarak addedilirler (Avolio ve Bass, 2002: 2).

1.3.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon faktörü dönüşümcü lideri, her koşulda geleceğe umutla bakan, izleyenlerine ilham veren enerjisiyle onlarda büyük heyecan yaratan ve herkes tarafından paylaşılan vizyonu ile izleyenlerine yeni fırsatlar yaratma konusunda onları cesaretlendiren liderler olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1997: 133–134; Avolio ve Bass, 2002: 2). Bass ve Riggio (2006: 6) ise liderlerin coşkulu olması, takipçilerini heveslendirmesi ve pozitif bakış açısına sahip olmasının, ilham verici motivasyon boyutunun özelliklerinin temelini oluşturduğunu iddia etmektedirler. Bu yönüyle bu faktör takipçiler için moral kaynağı oluşturur (Karip, 1998: 447). İlham verici motivasyona sahip liderlerin, değerleri ve idealleri temel alan herkes tarafında kolay anlaşılabilen geleceğe yönelik güçlü bir vizyonu vardır (Johns ve Saks, 2008: 315; Nielsen ve Daniels, 2012: 384). Dönüşümcü liderler

takipçilerin etkileneceği bir vizyon, misyon ve amaç belirler ve onların bu amaçlara erişebilmesi için onlara ilham verirler, onları motive ederler (Simola vd, 2010: 180). Örgüt hedeflerine ulaşılması konusunda, liderlerin ve takipçilerin birbirlerine güvenleri tamdır (Karip, 1998: 447). İlham verici motivasyon boyutunun amacı, bu boyutu benimseyen liderlerin sembol ve duygusal çekiciliklerini kullanarak, izleyenlerin beklenen performans düzeyinden daha fazlasını göstermelerini sağlamaktır (Bass, 1990a: 22; Aydın, 2015: 44). İlham verici motivasyona ağırlık veren liderler, ortak amaçlar etrafında grup bilinci oluşturarak veya takım ruhunu özendirerek ve izleyenlerinin moralini yükseltecek sözler ve ifadeler kullanarak, takipçilerine organizasyonun bir parçası olduklarını hissettirirler. Liderin bu tutum ve davranışları takipçiler için içsel bir motivasyon kaynağı sağlamaktadır (Karip, 1998: 447).

Bass ve Riggio (2006: 6) bu boyutta dönüştürücü liderlerin takipçilerine görevi başarma veya tamamlama konusunda coşku ve heves kattıklarını belirtmektedirler. Ayrıca, liderlerin takipçilerinin zihninde gelecekle ilgili cazip beklentiler uyandırdıklarını ve böylece, takipçilerin görevlerine olan bağlılıklarını artırdıklarını, gelecek ile ilgili örgütte ortak bir vizyon oluşturulabilme ve takım ruhunu canlandırma fırsatının elde edilebileceğini iddia etmişlerdir. Bu durum organizasyonun gelecekteki başarılarının gerçekleşmesinde büyük bir rol oynamaktadır (Ngaithe, vd., 2016: 7).

Diğer taraftan, dönüştürücü liderin izleyicilerine motivasyon ve ilham verebilmesi için etkili bir iletişim becerisine sahip olması gerekir. Koçel'e göre, lider organizasyonu için dünyanın en iyi planını yapabilir ve kararını verebilir ancak bu izleyenlere aktarılamadığı sürece bir anlam ifade etmeyecektir. İzleyenlere aktarmanın ilk şartı ise liderin izleyenleri ile etkili iletişim kurmasıdır. İletişim kurallarına uyulmadığı takdirde örgütte performans düşüklüğüne yol açabileceğini, maddi kayba veya zarara neden olabileceği belirtilmiştir (Koçel, 2015: 612).

1.3.3. Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik yaklaşımını sergileyen liderler, varsayımları sorgulayarak, takipçilerine daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları için yardım ederler. Liderler astlarının yapmış oldukları hatalar üzerine herhangi bir bireysel eleştiri yapmazlar (Bass ve Riggio, 2006: 7). İzleyicilerin sorunları tekrar gözden geçirerek, onların eski köklü sorunlara yeni bakış açıları ve yeni stratejiler geliştirmelerini isterler ve izleyicilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik ederler. Takipçilerin kendine özgü problem çözme tekniklerini ve ortaya attıkları yeni fikirleri ciddiye alarak değerlendirirler. Dönüştürücü liderler entelektüel uyarım

boyutu sayesinde, takipçilerinin üretici düşünme özelliklerine destek verirler (Conger, 1999: 157). Böylece, takipçilerin sorunları çözme konusundaki yetenekleri gelişmektedir (Bass, 1999: 11; Bass ve Steidlmeier, 1999: 188-189). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin problem çözme yeteneklerini kullanmaları için onları teşvik eder ve onları bireysel olarak karar verme süreçlerine dahil ederler (Nielsen ve Daniels, 2012: 384). İşgörenler, düşüncelerinin liderlerinin düşüncelerinden farklı olmasından herhangi endişe duymaz (Hinkin ve Tracey, 1999: 109) ve düşüncelerini özgürce açıklamakta kendilerini oldukça özgür hissederler (Tok ve Bacak, 2013: 1140).

Goethals vd. (2006: 1559) entelektüel teşvik boyutunun temelini liderin, takipçilerinin kalıcılaştırmış sorunlara yeni bakış açıları ve yeni çözüm önerileri geliştirebilmeleri için temel çalışmalara ve temel kabul görmüş (kalıplaştırmış) varsayımlara meydan okumasına dayanmakta olduğunu belirtmektedirler. Entellektüel teşvikin bileşen yapısı literatürde tüm çalışanların içsel olarak motive edilmesi, daha kapsayıcı, daha yatay ve daha bilgi odaklı organizasyona yerleştirilmiş liderlik anlayışı yerine, işgörenlerin işi yerine getirip getirmediği veya işe uyum sağlayıp sağlamadığının kontrolü varsayımına dayalı olan X tipi otoriter yönetim anlayışının değiştirilmesi ile birlikte ortaya çıkmıştır (Goethals vd., 2006: 1559).

Avolio ve Bass (2002: 2-3) araştırmalarında, entelektüel teşvik edici bir lideri, "örgütlerinin karşılaştığı fırsatları ve tehditleri, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve karşılaştırmalı kavrayabilen, anlayabilen, kavramsallaştırabilen ve izleyicilerine açıkça ifade edebilen" kişi olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca, dönüşümcü liderler takipçilerini geleneksel sorunları çözmek için entelektüel yollar aramaları, durumları analiz etmeleri, uzun süredir devam eden inançları, varsayımları ve değerleri eleştirel olarak sorgulamaları konusunda teşvik etmektedirler (Ogola, vd., 2017: 89). Bycio, vd. (1995) araştırmalarında, entelektüel teşvik boyutunu sergileyen dönüşümcü liderler ile ekstra çaba sağlayan izleyenler arasında çok güçlü pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmeleri için işgörenlerinin zihinsel kapasitelerini tam olarak kullanmaları gerekmektedir. Entelektüel uyarım boyutunu benimseyen dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin zihinsel kapasitelerinden en üst düzeyde yararlandıkları söylenebilir (Kurt, 2009: 65).

1.3.4. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi boyutunu sergileyen liderler, her izleyicisini diğerlerinden ayrı bir birey olarak değerlendirir ve her takipçisinin ihtiyaçlarıyla ilgilenir, onlara mentorluk veya koçluk

yapar ve varsa takipçilerinin endişelerini giderirler (Judge ve Piccolo, 2004: 755). Ayrıca, izleyicilerinin gelişmelerine katkıda bulunmak için yetkilerini devretmekten çekinmezler (Bass ve Steidlmeier, 1998: 188).

Bass'a göre bireysel ilgi boyutunda bir lider, izleyicilerinin öğrenmelerini ve deneyim kazanmalarını ve birbirinden farklı görevleri gerçekleştirmelerini sağlamak amacıyla onlara yetki verir, sürekli geribildirim sağlar ve her bir takipçisine de eşit düzeyde bireysel ilgi gösterir (Bass, 1997: 133). İzleyicilerine yetki devretmesinin amacı sadece o görevi başarmaları değildir aynı zamanda izleyicilerini gelecekteki pozisyonlara ve görevlere hazırlamaktır (Burns, 1985: 4). İzleyicilerinin gelişimi için onlara görev ve yetki veren lider, yapılan görevleri izlerken, arzu edilir sonuçlar için, izleyicilerinin yardıma ihtiyaç duyduğunu fark ettiğinde, yanlarında bulunur bununla birlikte izleyicilerine kontrol edildiği hissini vermez. (Hinkin ve Tracey, 1999: 109).

Bireysel ilgi boyutunda lider, astlarının karar alma sürecine katılmasını destekler, lider astlarına yetki devretmek suretiyle onların gelişimine katkıda bulunur ve astlarını motive ederek onları gelecekteki görevlere hazırlar. Katılım, yetki devri ve motivasyon, güçlendirme (empowerment) konusunun temel üç bileşenidir. Thomas ve Velthouse (1990: 666-667), güçlendirmeyi, örgütsel sorunları çözmek için ve bireyleri gelecekteki pozisyonlara hazırlamak için, yardımlaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile bireylerin karar verme yetkilerini ve motivasyonları artırma ve bireyleri geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır.

Eraslan (2004: 25)'a göre, dönüşümcü liderler, takipçilerine güvenirlir ve onların kendi kapasitelerini arttırabilmeleri için yetkilerini onlara devredebilirler. Güç paylaşımının örgüt için bir kazanım olduğunu ve tam katılımın hedefleri gerçekleştirmede motive edici bir unsur olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak ve tek karar verici olmaktan çok, demokratik ve çoğulcu davranışları tercih eden dönüşümcü liderler, örgütsel değişim sürecinde takipçilerinin karara katılımını teşvik ederler. Bütün bu yönetsel anlayışın temelinde aslında liderin her şeyi düşünecek, planlayacak ve gerçekleştirecek gücü olmadığı ve hedeflere ancak takipçileri ile birlikte ulaşabilme inancı ve gerçeği yatmaktadır (Eraslan, 2004: 25).

Buraya kadar dönüşümcü liderlik ile ilgili bahsedilen konuları maddeler halinde kısaca özetleyecek olursak (Bass ve Avolio, 1990; Bass, 1997; Bass, 2001; Bass, 1990a; Bass, 1996; Bass, 1999; Bass ve Steidlmeier, 1999; Avolio, Bass ve Jung, 1999; Avolio ve Bass, 2002; Bass ve Riggio, 2006):

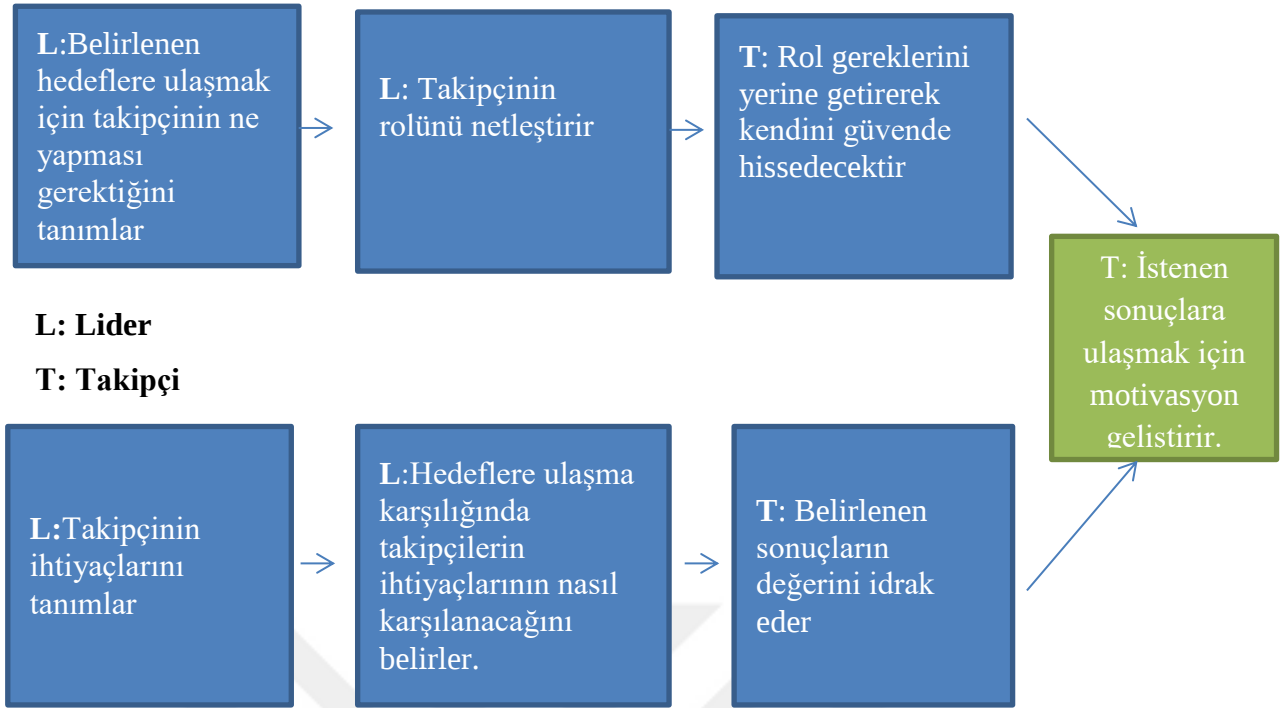
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımında; liderler, karizmatik özellikleri ile gerek örgütleri için gerekse izleyenleri için bir misyon ve vizyon oluştururlar.

- Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, liderler izleyicilerine yetki devretmekten çekinmezler. aksine onları güçlendirerek karar alma süreçlerine dahil ederler ve onların fikir ve önerilerini dikkate alırlar.
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, liderler izleyicilerine adil yaklaşır ve onların güvenlerini kazanırlar.
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, liderler izleyicilerine koçluk ve mentorluk yaparak onların gelişimlerine katkı sağlarlar.
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, liderler izleyicilerini görev çıktılarının önemi ile ilgili daha fazla bilgilendirerek, örgüt veya ekip uğruna kendi çıkarlarını arka planda bırakmaları için ikna ederek ve takipçilerin kendilerini gerçekleştirme gibi daha yüksek istek ve ihtiyaçlarına odaklanmalarını sağlayarak onları dönüştürürler ve motive ederler.

Tüm bu bilgiler ışığında dönüşümcü liderlik tarzının, modern liderlik tarzlarını kapsayıcı bir şekilde temsil ettiği ifade edilebilir.

1.4. Etkileşimci Liderlik ve Özellikleri

Bass ve Avolio, etkileşimci liderlik kavramını, lider ve izleyenleri arasındaki karşılıklı değişimler olarak ifade etmişlerdir (Bass ve Avolio, 1990: 21). Bass (1985: 12) çalışmasında etkileşimci liderliği daha kapsamlı tanımlamıştır. Bu tanıma göre: Etkileşimci liderlik, bir liderin, izleyicilerini, onlardan beklediklerinin ne olduğu konusunda onları açık bir şekilde bilgilendirmesi ve onlardan istediği performans düzeyine ulaşmaları karşılığında ne gibi ödüllerle karşılaşacaklarını açık bir biçimde açıklaması olarak ifade edilmiştir. Bu karşılıklı değişimler (değiş-tokuşlar), liderlerin performans hedeflerini gerçekleştirmelerini, gerekli görevleri tamamlamalarını, mevcut kurumsal durumu muhafaza etmelerini, takipçilerini anlama yoluyla motive etmelerini, takipçilerinin belirlenmiş hedeflere ulaşmalarına yönelik doğrudan davranışlarına, gereksiz risklerden kaçınmalarına ve organizasyonel etkinliği artırmaya odaklanmalarına imkan vermektedir (McCleskey, 2014: 122). Dessler (2001: 303)'a göre, etkileşimci davranışlar, daha çok görevlerin yerine getirilmesine odaklanır ve bir şekilde liderin tarzını ve davranışlarını takipçilerinin beklentilerine uyarlar. Etkileşimci liderlik, takipçilerin kendi menfaatlerini yerine getirmelerini, işyeri kaygılarını en aza indirmelerini ve artan kalite, müşteri hizmetleri, üretim ve azaltılmış maliyetler gibi net kurumsal hedefler üzerinde yoğunlaşmalarını sağlamaktadır (Bass,1985: 12; Sadeghi ve Pihie, 2012: 188; Gibson vd., 2000: 313). Tablo 1,5'te etkileşimci liderliğin rolleri belirtilmektedir.



Şekil 1.1 Etkileşimci Lider

Kaynak: Bass, 1985: 12

Tablo 1.4'e göre, lider istenilen veya beklenen sonuçlara (daha verimli çıktı, daha fazla satış hacmi, daha düşük üretim maliyeti) ulaşabilmek için takipçilerine ne yapılması gerektiğinin belirlenmesi konusunda yardımcı olur. Takipçinin, ne yapılması gerektiğini tanımlamasına yardımcı olarak, lider, kişinin benlik (self-concept) ve saygınlık ihtiyaçlarını dikkate alır. Bu yönüyle etkileşimci liderlik kavramı çerçeve olarak amaç-yol konseptini kullanmaktadır (Gibson, vd., 2000: 313). McShane ve Glingow (2010: 371) ve Bass (1997: 134) ise, etkileşimci liderliği işgörenlerin performanslarını ve memnuniyet düzeylerini artıran, lider davranışlarına odaklanan durumsal ve davranışsal liderlik teorilerine benzetmektedir.

Eren (2012: 519)'e göre, etkileşimci liderlik anlayışını benimseyen liderler, takipçilerini başarılı oldukları takdirde, ödül olarak, statü ve/veya para dağıtarak takipçilerin başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Diğer taraftan, bu anlayışı benimseyen liderler, faaliyetlerinde herhangi bir vizyon belirleme veya örgütsel kültürde herhangi bir değişim yapmak gibi bir kaygı barındırmazlar. Bir başka deyişle, etkileşimci liderler, organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine önem verirken, diğer taraftan organizasyonları için stratejik ve uzun dönemli bir görüş açısı belirlemezler (Eren, 2012: 519).

Etkileşimci liderliğin 4 boyutu bulunmaktadır. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve tam serbestlik tanıyan liderliktir (Bass, 1985; 1990a; 1997; Bass ve Avolio, 1990; Avolio, Bass ve Jung, 1999).

1.4.1. Koşullu Ödül

Koşullu ödül faktöründe, lider takipçilerine rollerini, görevlerini ve beklentilerini açıkça belirtir. Liderin beklentilerinin karşılanması durumunda takipçilerin ne gibi bir ödül veya kaynakla karşılaşacakları konusunda müzakere edilir ve bu pazarlığın sonucu takipçilere açıklanır. Bir başka deyişle, burada bir koşula bağlılık söz konusudur; bu koşula göre, takipçiler liderin istediği performans düzeyine ulaştıkları takdirde beklentileri karşılanacaktır. Bu tür bir etkileşim, takipçilerin beklentileri karşılamaları, hedeflere ulaşmaları veya istenilen performansı göstermeleri için motive edici olarak oldukça etkilidir (Bass, 1997: 133-134; Bass ve Avolio, 1993: 52-53; Goodwin, vd., 2001: 762).

Yukl (2010: 263)'a göre etkileşimci liderlik, siyasi bir lider için, kendi siyasi kampanyasının desteklenmesi karşılığında, yeni istihdam yaratma, sübvansiyonlar sağlama veya yasal mevzuatta seçmenlerin avantajına olan düzenlemeler içerirken, kurumsal liderler için, etkileşimci liderlik, iş eforuna karşılık olarak ücret ve diğer avantajlar sağlamak anlamına gelmektedir.

Bass ve Riggio (2006: 8), etkileşim içeren koşullu ödül boyutunu, dönüşümcü liderlik bileşenleri kadar etkili olmamasına rağmen, daha yüksek seviyede performans elde etmek ve başkalarını bir işi yapmaya, başarmaya veya tamamlamaya motive edebilmek için makul derecede etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Koşullu ödül liderliği, yapılması gereken görevin yapılması karşılığında işgörenlerin maddi veya manevi beklentilerinin karşılanmasını içermektedir. Maddi beklentiler ücret artışı, terfi, prim vb unsurları içerirken, manevi (psikolojik) beklentiler ise övme, takdir etme, yüceltme vb. durumları içermektedir. Koşullu ödül boyutunda, işgöreni ödüllendirme eğer övme ve takdir etme gibi psikolojik beklentileri karşılayacak şekilde yapılırsa bu boyut dönüşümcü liderlik etkisi gösterebilir (Bass ve Riggio, 2006: 8).

Koşullu ödül boyutu her ne kadar anlam olarak olumlu bir anlam ifade etse de bu boyutun olumsuz etkileşim barındırdığı durumlar da mevcuttur. Belirlenen standartlardan uzaklaşılması veya belirlenen hedeflerden sapılması durumunda, koşullu ödül veya cezalandırma boyutunun uygulanması söz konusu olabilir. Etkileşimci liderler işten atma, para cezası, lider desteğini çekme veya işten uzaklaştırma gibi cezalandırma yöntemleri uygulayabilmektedir. Ancak beklenen performans düzeyine ulaşılması veya belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda cezalandırma yönteminin etkisinin oldukça düşük olduğu iddia edilmektedir (Avolio ve Bass, 2009: 21).

1.4.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif-Pasif)

Etkileşimci liderliğin temelinde ödül-ceza ilişkisi vardır (Doğan, 2016: 125). Takipçiler görevlerini istenildiği şekilde ve performansta devam ettiriyorlarsa ödül uygulaması kullanılır. Ancak verilen görevler uygulanmasında takipçilerden beklenen başarı ve performans alınamazsa, etkileşimci liderler ceza, olumsuz geri bildirim ve teşvik unsurlarını kullanarak, takipçilerinin düşük performans göstermelerini engellemeye çalışmaktadırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184). Bu noktada, liderin takipçilerine işi yapma sırasında yaptığı karışma, müdahale ve yönlendirmelerle (Koçel, 2015: 695) ilgili olan, istisnalarla yönetim faktörü devreye girmektedir. İstisnalarla yönetim faktörünü benimseyen etkileşimci liderler, işletmede veya organizasyonda olumsuz giden durumlarla karşılaştıkları zaman veya önceden belirlenen standartların karşılanmadığı zaman varlıklarını hissettirmektedirler. Diğer ismi hatalara dayalı yönetim olan istisnalarla yönetim boyuna göre eski veya mevcut yapının işleyişi sorunsuz devam ediyorsa liderler işgörene müdahale etmekten kaçınırlar ve örgütün faaliyet amaçlarında herhangi bir sapma yoksa liderler takipçilerinin işlerini yapmaya devam etmelerine izin verirler (Celep, 2004: 61).

İstisnalarla yönetim faktörü koşullu ödül boyutuna göre veya dönüşümcü liderliğin bileşenlerine daha az etkili olma eğilimindedir (Bass ve Riggio, 2006: 8). İstisnalarla yönetim faktörü aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İstisnalarla yönetim aktif boyutunu benimseyen liderlik anlayışı, liderin her türlü aksaklık, performans veya verim düşüklüğünü yakından izlemesi, faaliyetlerin her aşamasında kontrol mekanizmasını uygulaması ve sorunlar ortaya çıkmadan veya daha da büyümeden sorunlara müdahale etmesi esasına dayanmaktadır (Skezic vd., 2012: 287). İstisnalarla yönetim pasif boyutunu benimseyen lider, sadece iş faaliyetlerinde uyumsuzluk olduğunda harekete geçer (Bass, 1990a: 22). Takipçiler bunu kayıtsızlık olarak görebilir, çünkü lider takipçilere yön verme veya destek bakımından çok az talimat verir. Sorunlar ancak normal işleyişe engel olarak tanımlandığında lider tarafından ele alınır (Tapke, 2011: 14). Bu anlayış, problemlerin çözümünü astlardan bekleme davranışıdır (Doğan, 2016: 125). Lider, eski yöntemler ile sorunlar çözülebiliyorsa müdahil olmaz ve statükonun korunması ve devamı için çaba sarf eder (Tapke, 2011: 14). Lider, ancak aksaklıklar ciddi bir hal aldığı anda alternatif çözüm önerilerini tartışmaya açar (Demir ve Okan, 2008: 76).

İstisnalarla yönetim aktif boyutunda lider kuralları hataları engellemek için kullanır, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde durur. İstisnalarla yönetim pasif boyutunda ise problemler ancak içinden çıkılmaz bir hal alıncaya kadar lider tarafından herhangi bir müdahalede bulunulmaz. Etkileşimci lider “bozulmamışsa tamir etme-dokunma

ilkesini katı bir şekilde uygular ve hata olmadan herhangi bir eylemde bulunmaz (Karip, 1998: 429).

1.4.3. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, bir diğer adıyla laissez-faire liderlik, liderin sözde var olduğu bir durumdur. Bradford ve Lippitt, laissez-faire liderliğini denetim görevlerini umursamaması ve astlarına yol göstermemesi olarak tanımlamıştır (Bradford ve Lippitt, 1945 akt. Barbuto, 2005: 27). Lider takipçilerini kendi haline bırakır, takipçilerle herhangi bir etkileşim, değiş-tokuş ya da bir anlaşma yoktur (Bass, 1990b: 546-547). Bu tip liderler, takipçilerine ödül, terfi vb. motivasyon araçlarını sunmamakta, takipçilerine destek vermemekte, takipçilerinin ihtiyaçlarını göz ardı etmekte ve görevlerin tamamlanması veya iş faaliyetlerinin verimliliklerinin artırılması ile ilgilenmemektedir (Barbuto, 2005: 27; Li, 2012: 9). Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür (Doğan, 2016: 126). Bu sözde liderler, iş süreçleri gerçekleşirken karar vermekten kaçınır, takipçileri yardım istediğinde onları görmezden gelirler ve destek olmazlar, takipçilerinin sordukları sorulara cevap vermezler ya da cevabı ertelerler (Karip 1998: 449). Bu tür bir yönetim anlayışı, liderlik türleri arasında liderin en pasif ve en etkisiz formu olarak düşünülmektedir (Antonakis, vd., 2003: 265). Serbest bırakıcı liderlik tarzı bilim insanlarının araştırmalarında, yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişilerin yenilikçi fikirler geliştirmelerinde kullanılabilir (Şafaklı, 2005: 136).

Yavuz (2008: 68)'a göre, serbest bırakıcı liderlik davranışı ile takipçilerin işletmede sergiledikleri gayret arasında negatif bir ilişki vardır. Serbest bırakıcı liderlik davranışının örgütlerde kendini göstermesi, takipçilerin veya örgütsel talepten ziyade liderin, liderlik özelliklerini taşınamasından veya bu özellikleri geliştirememesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumun bir başka nedeni de liderlik edecek bir ortamın oluşmaması da olabilir (Yavuz, 2008: 68-69).

Bass ve Riggio (2006: 8-10) daha önce de bahsedildiği gibi etkileşimci liderliği dört boyutta açıklamaktadır. Bu boyutlar etkileşimin en fazla olduğu boyuttan en az olduğu boyuta doğru olmak üzere koşullu ödül, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve tam serbestlik taniyan liderlik olarak sıralanmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda tam serbestlik taniyan liderlik boyutu başlı başına etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzından bağımsız bir liderlik türü olarak ele alınmıştır (Barbuto, 2005; Yolaç, 2011; Bycia, vd. 1995; Avolio, Bass ve Jung: 1999; Judge ve Piccolo, 2004; Srinivas, vd., 2006; Rothfelder, vd., 2013). Bunun sebebi ise, tam serbestlik taniyan liderlik boyutunun diğer etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin

tüm boyutlarla negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu iddiasıdır (Avolio, vd, 1999: 443). Yapılan birçok araştırmada da tam serbestlik tanıyan liderliği etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olarak ele alınmıştır (Bass, 1990a; Bass ve Avolio, 1990; Bass ve Steidlmeier, 1999; Avolio ve Bass, 2002; Bass ve Riggio, 2006; Luthans, 1995; Eren ve Titizoğlu, 2014).

Etkileşimci liderliği kısaca özetlemek gerekirse, etkileşimci liderlik (Luthans, 1995: 357-358; Covey, 2003: 286):

- Etkileşimci liderlik insanın işini yapması ve yaşamasını sağlama ihtiyacı üzerine kuruludur.
- Etkileşimci liderlikte takipçilerinin başarılı performanslarına önem verilmektedir. Liderler örgüt amaçlarına ulaşabilmek ödül ve ceza sistemi uygularlar. Ödül ve ceza sisteminde liderler, arzu edilen sonuçlara ulaşan takipçilerini, bu davranışlarını devam ettirmeleri için ödüllendirirken, tersi durumda ise cezalandırma yolunu tercih edebilirler.
- Etkileşimci liderler güçlerini mevki ve yetkilerinden almaktadırlar.
- Etkileşimci liderler, yetkilerini ödül ve ceza olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Etkileşimci liderler, yalnızca takipçilerin beklenmedik durumlar ile karşılaştıkları anlarda ya da önemli bir sorun olduğunda liderlerinden yardım talebinde bulunduklarında harekete geçerler. Bir başka deyişle, etkileşimci liderler, örgütsel kurallardan ve standartlardan sapmaları engellemek veya düzeltmek amacıyla devreye girerler,
- Etkileşimci liderler günlük işlerle ilgilidir, kısa dönem odaklıdır ve uzun vadeli bir bakış açısı yoktur.
- Etkileşimci liderler takipçilerinin işleri en etkin nasıl yapacaklarına dair örgüt içerisindeki görevleri tanımlarlar.
- Etkileşimci liderler takipçilerinin yaratıcı veya yenilikçi özelliklere sahip olmalarını beklemeyiz yani sadece istenileni yapmalarını beklerler.

En yalın haliyle, beşeri ilişkileri ikinci plana atan ve görev odaklı davranış özellikleri gösteren etkileşimci liderlik tarzı klasik teorinin günümüze yansımaları olarak ifade edilebilir.

1.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Üzerine Eleştiriler

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının üstün özellikleri olduğu gibi bu liderlik türlerinin bazı zayıf özellikleri de mevcuttur. Northouse (2007: 192)'a göre dönüşümcü liderliğin kavramsal olarak yeterince açık olmadığını iddia etmektedir. Bunun sebebini ise, dönüşümcü liderliğin, yeni vizyon yaratma, motivasyon sağlama, dönüşüm ve değişime

öncülük etme, güven inşa etme ve sosyal bir mimar gibi davranma tarzı özelliklerini içermesinin dönüşümcü liderliğin tanımlanmasını zorlaştırmakta olduğunu iddia etmektedir (Northouse, 2016: 178-179).

Bir diğer eleştiri ise dönüşümcü liderliğin ölçülmesiyle ilgilidir. Yapılan bazı araştırmalarda, çok faktörlü liderlik ölçeğinin bazı versiyonlarında, dönüşümcü liderliğin 4 boyutunun (idealleştirilmiş etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi) birbirleriyle yüksek ilişkili olmaları başka bir ifadeyle, bağımsız faktör olarak değerlendirilememeleri anlamına gelmektedir (Tejeda, Scandura ve Pillai, 2001: 41-42). Buna ek olarak, bazı dönüşümcü liderlik faktörleri ile etkileşimci liderlik faktörleri arasında korelasyon bulunmaktadır (Tejeda, vd., 2001: 41). Bu yönüyle, dönüşümcü liderlik modelinin özgün olma iddiasına gölge düşmekte ve çok faktörlü liderlik ölçeğinin geçerliliğinin sorgulanmasına yol açmaktadır (Northouse, 2016: 178-179).

Üçüncü olarak ise, dönüşümcü liderlik, liderliğe, insanların yönlendirilebileceği bir davranıştan ziyade kişilik özelliği ya da kişisel yatkınlık olarak yaklaşır (Bryman, 1992: 100-102). Bu bir kişilik özelliği ise, bu yaklaşımdaki insanlara eğitim vermek daha sorunlu hale gelir çünkü insanlara kişisel özelliklerini nasıl değiştireceklerini öğretmek zordur (Northouse, 2016: 178).

Son olarak ise dönüşümcü liderliğin suiistimal edilmeye açık olmasıdır. Dönüşümcü liderliğin özünde, insanların değer yapılarını değiştirme ve onlara yeni bir vizyon katma bulunmaktadır. Ancak bu yeni kazandırılan vizyonun öncekine kıyasla daha iyi olup olmayacağı tartışmaya açık bir konudur (Northouse, 2016: 179).

Alan yazın incelendiğinde etkileşimci liderlik konusu ile ilgili de bazı eleştirilerin yapıldığı tespit edilmiştir. Rawung, vd., (2015: 136), etkileşimci liderlik uygulamalarının takipçilerin lider ile kısa vadeli ilişkiler kurmasına yol açtığını ileri sürmüştür. Bu ilişkiler, sığ, geçici tatminkar değişim eğilimi gösterir ve genellikle katılımcılar arasında kırgınlık yaratır (McCleskey, 2014: 122). Buna ek olarak, etkileşimci liderlik teorisinin liderlik teorisi inşasında, örgütsel zorluklarla ilgili durumsal ve bağlamsal faktörleri göz ardı eden tek boyutta evrensel bir yaklaşımı benimsemiş olduğu noktasında eleştiriler almaktadır (Yukl, 1999: 289). Ayrıca, etkileşimci liderliğin temelinde olan, liderin astlarının kişisel ihtiyaçları ile ilgilenmemesi veya kişisel olarak gelişimlerine odaklanmaması (Northouse, 2007: 185), etkileşimci liderlik ile ilgili bir diğer olumsuz eleştiri olarak kabul edilebilir (Gamble, 2001: 47).

1.6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları sosyolog James MacGregor Burns (1978) tarafından yapılan çalışmadan beri liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların merkezi haline gelmiştir. Geçen kırk yıllık süreye rağmen hala ününü koruyan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları, sosyal bilimler alanında en çok araştırılan konulardan bir tanesidir. Eğitim, işletme ve siyaset bilimi gibi çeşitli alanların araştırma konusu haline gelen bu liderlik türleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu sebeple bu başlık son on yılda yapılan araştırmalar ve turizm işletmeciliği alanında yapılan araştırmalarla sınırlı tutulacaktır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında yer alan araştırmalar Ek 3'te yer almaktadır.

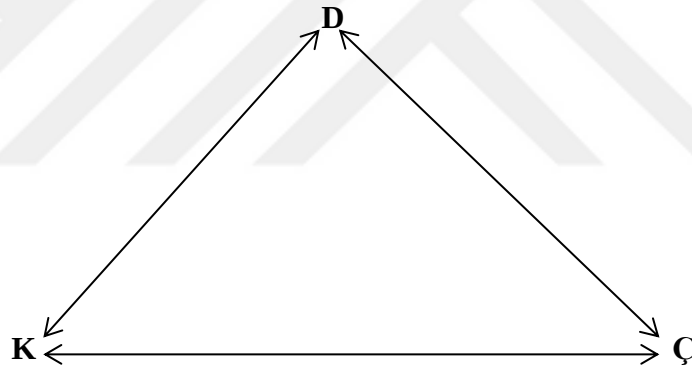


İKİNCİ BÖLÜM

ÖZ- YETERLİLİK

2.1. Öz-Yeterlilik Kavramı

Albert Bandura'nın (1977) ortaya koyduğu ve geliştirdiği öz-yeterlilik kavramı, bireylerin hem iç hem de dış kaynaklardan çoklu etkilere dayanarak hareket ettiklerini ifade eden sosyal bilişsel kurama dayanmaktadır. Bu içsel etkiler arasında, bir öz değerlendirme biçimi olan öz-yeterlilik, bilişsel işlevlerin yeni davranış kalıplarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Öz-yeterlilik, sosyal bilişsel kuramın önemli bir parçasıdır (Kartopu, 2016: 481). Diğer ismi Sosyal Öğrenme Kuramı olan Sosyal Bilişsel Kuram, bireylerin gelecekteki davranışlarının temelini bireysel faktörler (bilişsel, duyuşsal ve biyolojik), çevresel faktörler ve davranışsal faktörlerinin karşılıklı etkileşimleri ile oluştuğunu belirtmektedir (Eisa vd., 2009: 1225; Bandura, 1997: 6).



Şekil 2.1 Davranış (D), Biliş, Diğer Kişisel Faktörler (K) ve Dış Çevre (Ç) Arasındaki İlişki Şeması

Kaynak: Bandura, 1997: 6

Daha açık ifade etmek gerekir ise; Bandura, insanların, duygu, düşünce, motivasyon ve eylemlerini denetlemelerini sağlayan bir benlik sistemlerinin olduğunu iddia etmektedir. Bu sistem, bireye, kendi davranışlarını algılama, düzenleme ve değerlendirmesinde kullanacağı bir tür öz-düzenleyici mekanizma sağlamaktadır. Bireyin, gerçekleştirdiği eylemin sonuçları, başarı düzeyi ve çevreye etkisine ilişkin yargıları, daha sonraki gerçekleştireceği eylem veya davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Bandura, 1982: 122).

Öz-yeterlilik bir kişinin belli bir görevi yerine getirmede yetkinlik ve kabiliyet algısını ifade etmektedir (Bandura, 1977: 191-193). Bandura (1997)'ya göre kişiler kendi kabiliyetleri hakkındaki bilgiyi ve geçmiş tecrübelerini tartar, değerlendirir ve bu bilgi ve tecrübeleri

harekete geçirip geçirmemek ve/veya nasıl hareket edecekleri konusunda seçim yapabilmek için kullanırlar (akt. Landau, 2009: 37). Başka bir tanımda ise öz-yeterlilik; “insanların yaşamlarını etkileyen olayların kontrolünü ele alma yetenekleri hakkındaki inançları” (Bandura, 1989: 1175) olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle öz- yeterlilik, kişinin belirli yaşam stresleri ile başa çıkabilme yeteneğinin iyimser ve özgüvenli bir görünümü olarak kabul edilebilir (Scholz vd., 2002: 242). Senemoğlu (2012: 228) ise öz-yeterliliğin kişinin yeteneklerinin bir fonksiyonu olmadığını vurgulamakta ve öz-yeterliliğin kişinin yeteneklerini kullanarak yapabildiklerine dair yargılarının bir ürünü olduğunu belirtmektedir. Öz-yeterlilik kişinin farklı koşulların üstesinden gelme becerisine, belirli bir aktiviteyi başarma becerisine ve kapasitesine dair kendini algılayışı, kendine inancı ve kendi yargısıdır (Senemoğlu, 2012: 228). Diğer taraftan Bandura, öz-yeterliliğin, insanların hangi türden faaliyetlerde bulunmayı seçtikleri ve belli faaliyetlerden kaçınmak ya da devam ettirmek için onları neyin motive ettiği gibi öz-yeterliliğin insanların yaşamlarının tüm yönlerini etkilediğini öne sürmektedir (Bandura, 1977: 193). Bandura (1999b: 28-29)’ya göre, öz-yeterlilik, insanların kendileri ile ilgili yargı ve yetenek algılamalarının, onların motivasyon ve davranışlarını nasıl/ne kadar etkilediğini içermektedir. Öz-yeterlilik, yalnızca bir kişinin ne yapacağını bilip bilmediği değil, aynı zamanda bireyin belirli bir sonucu elde etmek için belirli eylemleri gerçekleştirebileceği veya gerçekleştiremeyeceğine olan inancıdır. Stajkovic ve Luthans (1998: 66) ise öz-yeterlilik inancını daha geniş bir bakış açısıyla tanımlamıştır. Bu tanıma göre; öz-yeterlilik bireyin belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarıyla yürütmek için ihtiyaç duyduğu motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranış biçimini harekete geçirme yetenekleri hakkında bireyin inancı veya güveni olarak tanımlamıştır.

Bandura’ya göre, bireylerin öz-yeterlilik inancı, bireylerin uzmanlık alanlarının genişliklerine göre, mevcut görevin zorluk-kolaylık derecesini algılamalarına göre ve görevi bitirebileceğine dair dayanma gücünü algılamalarına göre farklılık göstermektedir. Daha detaylı bir şekilde açıklamak gerekirse, bireyin öz-yeterlilik inancı bireyin çok çeşitli görevler üstlenebilme yeteneğine/isteğine göre, görevi basit-karmaşık olarak algılamasına veya göreve olan yetkinlik algısına göre veya o görevi tamamlayabileceğine dair olan inancına göre farklılık gösterebilmektedir (Bandura, 1977: 194). Öz-yeterlik inançları, insanların hangi faaliyetlere katılmak istedikleri, ne kadar çaba sarf etmeleri gerektiği ve zorlaşırsa, devam etmek isteyip istemedikleri konusunda karar vermelerine yardımcı olur (Goodwin, 2016: 6). Çok güçlü bir öz-yeterlilik duygusu, bir bireyin belirli bir göreve katılma ihtimalinin daha yüksek olması anlamına gelmez, ancak bireyin engeller karşısında daha fazla gayret göstermesine imkân tanır (Bandura, 1977: 194). Öz-yeterlik inançlarının, göreve özgü

olmaktan ziyade, bireyin karmaşık ve çeşitli durumlarla başa çıkma ihtimaliyle ilişkili olduğu iddia edilmektedir (Toth, 2012: 38-39).

Öz-yeterlik, bireylerin güveninin bir yansımasıdır ve insanların bir görevi yerine getirmeye çalışırken yeteneklerini ve başarı şanslarını nasıl algıladıklarını etkileyebilir. Wylds (2017: 12)'e göre, öz-yeterlilikleri yüksek olan bireyler kendilerini iyi performans gösterme becerisine sahip olarak değerlendirirken öz yeterlilik seviyeleri düşük olanlar ise, iyi bir performans gösterme ihtimallerinin olmadıklarına inanmaktadırlar. Wood ve Bandura (1989: 364)'ya göre, beceri sahibi olma ve onları zor koşullar altında optimal ve tutarlı bir şekilde kullanabilme arasında bir fark vardır. Bir başka deyişle, başarılı olmak için, sadece gerekli olan becerilere sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda arzu edilen hedeflere ulaşmak için olayların kontrolünü ele alma kabiliyetlerine karşı da bir inanç olmalıdır. Bu nedenle, bir alan veya konu üzerine aynı yeteneklere sahip bireylerin problem çözme gayretleri ve motivasyonları, bireylerin öz-yeterlilik inançlarına bağlı olarak farklı performanslar göstermelerine neden olabilir (Wood ve Bandura, 1989: 364). Ayrıca, Feltz ve arkadaşları (2008) ise, araştırmalarında, öz-yeterlilik inançlarının belirli durumlara özgü olduğunu ve sürekli bir özellik olmadığını ortaya koymuştur (akt. Hill, 2013: 2).

Paglis ve Green (2002: 221) ve Kumar ve Lal (2006: 249) tarafından yapılan araştırmalara göre öz-yeterlilik inancı insan davranışlarında dört şekilde etkilemektedir. Bunlar;

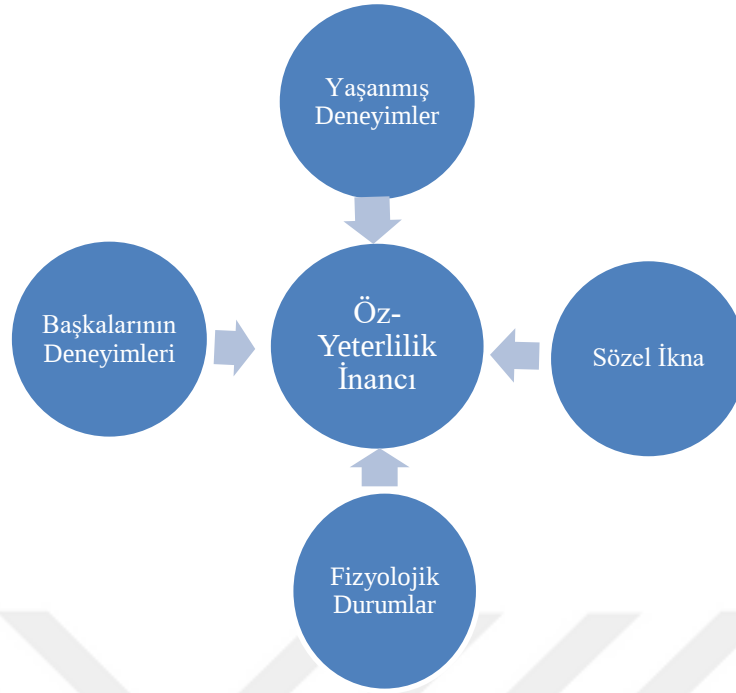
- Göreve yönelik davranış yaklaşımını etkilemektedir. Bireyler, kendilerini yeterli/yetkin hissetmedikleri görevleri almaktan kaçınırlar ve başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerine emin oldukları görevleri almayı tercih ederler.
- Bireylerin öz-yeterlilik algısı, bir görevi başarabilmek veya tamamlayabilmek için bireyin ne kadar girişimde bulunacağını ve ne kadar süre bu amaca ulaşmak için ısrarcı olacağı durumunu etkiler.
- Düşünce kalıpları ve duygusal tepkiler de öz-yeterlilik seviyesinden etkilenirler. Öz-yeterliliği düşük olan bir kişi, bazı görevlerin gerçekte olduğundan daha zor olduğuna inanabilir, ancak yüksek öz yeterliliğe sahip bir kişi engellere rağmen devam eder ve başarısızlıkları geçici bir gerileme olarak görür.
- Öz-yeterlilik, bir kişinin yaşadığı görevle ilgili stres ve kaygı miktarını etkiler. Özgüven, başarıyı artırır ve bu da daha fazla mücadele gerektiren zorlu performansları teşvik eder (Paglis, 2002: 221; Kumar ve Kal, 2006: 249).

2.2. Öz-Yeterlilik İnancının Kaynakları

Bireylerin belirli alan veya konularda kendi yeterlilikleri hakkındaki inançlarının kaynağı, kendilerine ilişkin sahip oldukları verilerde bulunmaktadır. Öz yeterlilik inançları bilginin dört temel kaynağından oluşur (Bandura, 1986: 399-401; Bandura, 1997: 79; Senemoğlu, 2012: 228);

1. *Yaşanmış deneyimler*: Bireyin doğrudan kendi yaptığı başarılı veya başarısız eylemler sonucunda edindiği bilgiler,
2. *Başkalarının deneyimleri*: Bireyin kendine benzettiği başka bir kişinin başarılı veya başarısız eylemlerini gözlemleyerek edindiği bilgileri kendisinin başarıp başaramayacağına ilişkin yargısı,
3. *Sözel ikna*: Bireyin başarabileceğine veya başaramayacağına dair teşvikler, nasihatlar ve öğütler,
4. *Fiziksel ve duygusal durum*: Bireyin belirli bir göreve ilişkin başarıma veya başarısız olma beklentisidir

Daha açık bir ifade ile, bir kişinin kendine dair yeterlilik inancının oluşması geçmişte edindiği olumlu veya olumsuz tecrübeler, başkalarının yaşadığı deneyimleri gözlemleyerek kendi hakkında fikir yürütmesine, dış çevre tarafından bir işi veya görevi başarıp başaramayacağına dair geri bildirim almasına ve son olarak ise kişisel durum ve özelliklerine dayanmaktadır (Locke vd., 1984: 255). Kişilerin yeterlilik inançları, bazen bu kaynaklardan sadece birinden oluşmakta, bazen de birden fazla kaynağın birleşiminden meydana gelmektedir (Akgündüz, 2012: 40).



Şekil 2.2 Öz-Yeterlilik İnançlarının Kaynakları

Kaynak: Passer ve Smith, 2001: 567

2.2.1. Yaşanmış Deneyimler

Bandura (1988: 284-285)'ya göre, insanların kabiliyetlerine dair inançları Şekil 2.2'de görüldüğü üzere dört yoldan artırılabilir veya geliştirilebilir. Bunun ise en etkili yolunun yaşanmış deneyimler veya bireyin önceki performansları olduğu belirtilmektedir (Schunk ve Usher, 2012: 3-4). Yaşanmış deneyimlerin en etkili öz-yeterlilik bilgi kaynağı olmasının iki nedeni olduğu iddia edilmektedir (Smith, 2002: 2). Bunlar: Direkt kişisel deneyimlere dayanması ve başarının sık sık kişinin kendi gayret ve yeteneklerine atfedilmesidir.

Bandura (1988: 285) yaşanmış deneyimler kaynağını, kişinin daha önce gerçekleştirmiş olduğu başarılı ve başarısız faaliyetlerin ardından edindiği bilgi ve deneyimler olarak açıklamaktadır. Önceki yaşanan pozitif performanslar kişide yetenek duygusunu oluştururken, negatif performanslar ise tam tersi duygulara yol açabileceği belirtilmektedir. Bir başka deyişle, birey az bir gayret ile elde ettiği başarının kaynağını yetenekleri olarak görür ise bu durum bireyin öz-yeterlilik inancının güçlenmesine yol açacaktır. Dolayısıyla yaşanan başarı kişide ödül etkisi yapmakta ve kişiyi gelecekte de benzer davranışlara motive etmektedir (Baysal, 2010: 15). Tam tersi bir durumda ise yani benzer bir başarı elde etmek için bireyin fazla gayret göstermesi, bireyde daha az yetenekli olduğu hissiyatı yaratacağı ve dolayısıyla öz-yeterlilik algısında olumsuz bir etkiye neden olacağı iddia edilmektedir (Bandura, 1988: 285).

Bandura (1994: 2) tarafından yapılan bir diğer araştırmaya göre benzer tespitler yapılmıştır. Buna göre, geçmiş dönemde elde edilen başarılar kişinin öz-yeterliliğinde güçlü bir inanç inşa etmektedir. Bununla birlikte, eğer bir işi veya görevi bitirme konusunda yaşanan başarısızlıklar, bireyde güçlü bir öz-yeterlilik inancı oluşmadan önce meydana gelirse, bu durumun bireyin öz-yeterlilik inançlarında önemli tahribata yol açacağını iddia etmektedir. Eğer kişiler bir görevin tamamlanmasında kolay başarılar elde ederlerse, çabuk sonuçlar beklemekte ve gerçekleşebilecek olası başarısız sonuçlardan dolayı görevi tamamlamaya dair inançları kolayca yok olabilmektedir. Aksaklıklara ve başarısızlıklara dayanaklı bir yeterlilik duygusu, engellerin aşılmasında ısrarlı/dirençli bir çaba ile deneyim gerektirmektedir. Bununla birlikte, insan arayışlarındaki bazı aksaklıklar ve mücadele gerektirecek zorluklar, başarının genellikle sürekli bir çaba gerektirdiğini öğretme konusunda yararlı bir amaca hizmet etmektedir. İnsanlar başarılı olmak için gereken deneyimlere sahip olduklarına ikna olduktan sonra, aksilikler karşısında direnç göstermekte başarısızlık anında hızlı reaksiyon göstermekte ve bu durumdan uzaklaşmaktadırlar. Ancak insanların geçmişlerinde deneyimlemiş oldukları zor koşulların, aksiliklerin veya problemlerin, onları gelecek görevler için daha da güçlendireceği de düşünülmektedir (Bandura, 1994: 2; Bandura, 1997: 80).

Başarı deneyimleri, doğrudan başarı ya da performans başarısı olarak adlandırılan (Muretta, 2004, akt. Telef ve Karaca, 2012: 171) yaşanmış deneyimler kaynağının insanlara diğer kaynaklardan çok daha güçlü ve daha fazla genel yeterlilik inancı sağladığı iddia edilmektedir (Bandura, 1997: 80; Bandura, 1998: 53-54; Schunk ve Ertmer, 2000: 633). Bunun nedeni ise başarı veya başarısızlık ile ilgili bilginin doğrudan kişinin kendisinin deneyimlemesi olduğu iddiasıdır (Luthans, 2010: 207). Bununla birlikte, Elias ve MacDonald (2007: 2522), insanların yaşadıkları deneyimlerin, insanların öz-yeterlilik inançlarını artırmasının yanı sıra, onların gelecekteki sergileyecekleri performanslarına da olumlu etkiler sağlayacağını iddia etmektedir.

2.2.2. Dolaylı Deneyim

Öz-yeterlilik algısını etkileyen bir başka kaynak ise modelleme (Muretta, 2004, akt. Telef ve Karaca, 2012: 171) olarak da bilinen dolaylı deneyim veya dolaylı yaşantılardır. Bu kaynağa göre, bireyler kendi öz-yeterlilikleri ile ilgili tek bilgi kaynağı olarak başarı deneyimine (doğrudan yaşantılara) güvenmezler. İnsanların birçok bilgiyi dolaylı deneyim kaynağından da almakta olduğu belirtilmektedir. Dolaylı deneyimler bireyin başkalarının performans veya yeteneklerini model aldığı deneyimlerdir. Gözlemleyen birey kendini örnek

aldığı model ile ne kadar özdeşleştirirse, modelin gözleyen üzerindeki etkileme derecesinin o kadar güçlenmekte olduğu iddia edilmektedir (Bandura, 1977: 197). Daha açık bir ifade ile gözlemcinin örnek aldığı modelin iyi bir performans göstermesi durumunda, gözlemcinin öz-yeterlilik inancı artmakta iken aksi durumda ise yani modelin kötü bir performans sergilemesi durumunda ise, gözlemcinin öz-yeterlilik beklentileri azalmaktadır (Moran, vd., 1998: 212). Örneğin, bir müzik eğitimi alan öğrencinin aynı yaşta olan, aynı enstrümanı çalan ve benzer yetenek düzeyinde olan bir öğrenciyi gözlemleyerek aynı parçayı çalmayı öğrenmesi, öğrencinin kendisinden daha büyük yetişkin birinin veya farklı yetenek seviyesinde olarak hissettiği birini gözlemleyerek aynı parçayı çalmasını öğrenmesine kıyasla öz-yeterlilik algısında daha büyük bir artışa sahip olacağı belirtilmektedir (Hendricks, 2015: 34).

Bireyin kendisini özdeşleştirdiği kişiyle karşılaştırması üzerine dayalı olan dolaylı deneyimler başarı deneyimine (doğrudan deneyim) göre, bireyin kendi kapasitesi ile ilgili öğrenmek istediği bilgi bakımından daha az güvenilir bir kaynak olduğu iddia etmekte ve hatta dolaylı deneyim kaynağının tek başına etkisiz ve devamlılık açısından dirençsiz olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan eğer birey farklı kapasite veya bilgi düzeyine sahip olan kişilerin performansını gözlemleyerek bu kişileri model olarak kabul etmesi durumunda, bireyin öz-yeterliliğini inancını pozitif yönde etkileyebileceği iddia edilmektedir (Bandura, 1977: 197).

Bandura (1982: 126-127), insanların, yetenekleri ile ilgili tek bilgi kaynağı olarak doğrudan deneyime güvenmediklerini belirtmektedir. Dolaylı deneyimler, doğrudan deneyimlere kıyasla kısmen öz-yeterlilik algısını etkilemektedir. Daha önceden de belirtildiği gibi kendini başka birisiyle özdeşleştiren kişi kendini model kişi ile kıyaslayarak mevcut görev veya iş hakkında kendisine bilgi aktarmaktadır. Model aldığı bireyin yetkinliği ve performans düzeyi de kendi öz-yeterlilik düzeyini algılama noktasında olumlu veya olumsuz olarak gözlemcinin öz-yeterlilik algısına yansımaktadır. Diğer taraftan, Bandura (1982: 127), gözlemcinin örnek modelden edindiği bilginin gözlemci kişiye zorlayıcı ya da tehdit edici durumlarla başa çıkabilmek için etkili stratejiler öğretme ve geliştirme olanağı tanıdığını iddia etmektedir. Örneğin bireyin örnek aldığı modelin karşılaştığı başarısızlıklar veya olumsuzluklardan, iyi bir gözlem yapması ile aynı başarısızlıklara uğrama veya benzer olumsuzluklarla karşılaşma riskinden kaçınabilir veya onlara karşı savunma geliştirebilir. Bir diğer örnek ise bir çocuğun yanan bir sobaya dokunmasının acı vereceğini öğrenmesi için bunu kendisinin deneyimlemesine gerek yoktur, bu durumu gözlemleyerek de yani dolaylı deneyim yoluyla da öğrenebilir (Kolb, 2011: 208).

Bandura (1994: 1) bireyin öz-yeterlilik algısının oluşmasında, kendisine model aldığı kişi ile kendini ne derecede özdeşleştirdiğinin ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Daha açık bir ifade ile birey model ile kendisi arasında ne kadar çok benzerlik ilişkisi kurarsa, modelin elde ettiği başarı veya başarısızlıkları gözlemleyen birey için o kadar inandırıcı olacağı belirtilmektedir. Bandura (1994: 1), bireyin kendisinden çok farklı bir kişiyi model olarak konumlandırması durumunda ise, modelin performansının ya da elde ettiği sonuçların gözlemleyen bireyin üzerinde çok fazla etkili olamayacağını ileri sürmektedir. Bandura (1997), benzer sosyo-demografik (ırk, cinsiyet, din, yaş vb.) modellerin, farklı sosyo-demografik modellere göre daha güçlü yeterlik inançları telkin ettiğini ve daha güvenilir olduğunu saptamıştır (akt. Telef, 2011: 43).

2.2.3. Sözel İkna

Sosyal ikna olarak da bilinen sözel ikna insanların öz-yeterliliklerini geliştirmenin bir diğer yoludur (Bandura, 1994: 1). Hem başarı deneyimi hem de dolaylı deneyimden daha az etkili bir kaynak olan sözel ikna, bir kişinin belirli bir görevi yerine getirmek için gerekli olan kabiliyetin kişide olduğuna ikna edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aggarwal ve Krishnan, 2014: 302).

Sosyal ikna, insanların istediklerini elde etme yeteneklerine sahip olduklarına dair inançlarını arttırmanın üçüncü bir yoludur. Bu yönetime göre, insanların daha fazla çaba sarf etmesine yol açan gerçekçi teşvik veya cesaretlendirmelerin, bireylerin kendi yeterliliği üzerine şüphe duymalarına göre başarılı olma şanslarını daha çok artırabileceği iddia edilmektedir. Ancak, gerçekçi olmayan cesaretlendirmeler veya teşvikler artarsa bireyin kişisel yeterlik algısına zarar vererek başarısızlık riskinin artmasına sebep olabilmektedir (Bandura, 1988: 285).

Bireylerin arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlamak için ve belirli bir kişisel yeterliliğe sahip olduklarına inandırmak için sözel ikna kaynağı sıklıkla kullanılmaktadır (Bandura, 1982: 127). Sözel ikna, kişinin görev ile ilgili gösterdiği performansla dair diğer insanların yapmış oldukları olumlu geri bildirimlerdir (Coleman ve Karraker, 1997: 50). Olumlu ikna edici geri bildirim, öz-yeterliliği yükseltebilir fakat eğer kişi görevinde sürekli başarısız oluyorsa bu yükselme geçici olacaktır (Schunk, 1991: 208). Bu nedenle sözel ikna yönteminin öz-yeterlilik üzerindeki etkisi sınırlıdır (Kotaman, 2008: 122-123).

Bandura (1982:127), sözel ikna kaynağının insanların öz-yeterlilik inançlarında kalıcı artışlar yaratama noktasında kısıtlı bir güç olmasına rağmen, değerlendirmelerin gerçekçi sınırlar içerisinde olması halinde performans artışlarının sağlanabildiğini ifade etmektedir.

Sözel ikna yönteminin, davranışları yoluyla etki yaratabileceğine inanan insanlar üzerinde etkisi daha fazla olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, bu tarz etkilerin kişideki öz-yeterlilik algısını arttırarak, becerilerinin gelişimini ve kişisel yeterlilik duygusunun gelişimini desteklemekte olduğu belirtilmektedir (Tekmen, vd., 2016: 77). Diğer taraftan ise, sözel iknanın kaynağının ve etkisinin, ikna eden kişinin güvenilirliğine ve konuyla ilgili uzmanlık seviyesine bağlı olduğu iddia edilmektedir (Kotaman, 2008: 123).

Sözel ikna yönteminin tek başına insanlardaki öz-yeterlilik inancına zarar vermesi, yüksek bir öz-yeterlilik algısı sağlamasına kıyasla daha zordur. Bireyin öz-yeterliliği ile ilgili gerçekçi olmayan cesaretlendirmelerin, bireyin gayretlerinin kolay ve hızlı bir şekilde boşa çıkmasına yol açtığı belirtilmektedir. Böylece, kişiye yapılan cesaretlendirmelerin gerçeği yansıtmadığı ispatlanabilmektedir. Bununla birlikte, belirli bir görevi yapabilme yeteneklerinden yoksun olduklarına ikna olmuş insanların, kendilerini geliştiren faaliyetlerden kaçınan ve karşılaştıkları zorluklara karşın direnç gösteremeyen davranışlar eğiliminde oldukları iddia edilmektedir (Bandura, 1994: 3).

2.2.4. Fiziksel ve Duygusal Durum

Diğer bir öz-yeterlilik inanç kaynağı olan fiziksel ve duygusal durumlar, kişisel zihinsel ve fiziksel koşulların insanların öz-yeterlilik inancını etkilemesini vurgulamaktadır (Smith, 2002: 2). Bu kaynağa göre, stres, endişe ve fiziksel özellikler gibi kişisel durum veya özellikler insanların yeterlilik algılarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bireyin o anki pozitif ruh hali öz-yeterlilik inancına olumlu yönde etkilerken, bireyin negatif ruh halinin olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir. İnsanları olumsuz etkileyen stres, endişe, korku ve yorgunluk gibi olumsuz duygularını gidermenin insanların öz-yeterlilik inançlarını artırmanın yollarından bir tanesi olduğu iddia edilmektedir (Bandura, 1994: 3).

Bandura (1999b: 30)'ya göre, karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri potansiyel tehditler ile baş edebileceklerine inanan insanlar, endişe/kaygı bilişleri (apprehensive cognitions) ile uyarılmaz ve bu nedenle söz konusu tehditler tarafından engellenmezler. Diğer taraftan, potansiyel tehditleri yönetemediğine inananlar insanlar, yüksek stres ve kaygı uyarılmalarına maruz kalmakta oldukları bu kişilerin tehdit ve problemler ile başa çıkma yetersizlikleri üzerinde durma ve kendi çevrelerinin birçok yönünü endişe verici ve tehlike ile dolu olarak görme eğiliminde oldukları iddia edilmektedir (Bandura, 1989: 1175). Bu yetersizlik düşüncesi nedeniyle de insanların kendilerini sıkıntıya sokarak, işleyiş düzeylerini kısıtladıkları ve buna zarar verdikleri belirtilmektedir (Bandura, 1990: 416; Bandura, 1999b: 30). Bir konuda bireyin kendinden şüphe duyması gösterdiği gayretin düzeyini azaltırken, çok

yüksek öz-yeterlilik inancı da konunun gereğinden fazla basit olarak algılanmasına neden olabilir bu da gösterilmesi gereken gayreti azaltarak zıt bir etki oluşturabilir (Bandura ve Cervone, 1986; akt. Üngüren ve Ercan, 2015: 126).

Fizyolojik bilgiler, fiziksel görevlerde fiziksel olmayan görevlere göre daha belirgin bir yeterlilik kaynağıdır (Chase, vd., 2003: 181-182). Fizyolojik bilgilerin öz-yeterlilik üzerindeki etkisinin büyük ölçüde değerlendirilme biçimine bağlı olduğu belirtilmektedir. İnsanlar kısmen yeteneklerini değerlendirirken bedensel stres düzeylerine güvenmektedirler. Örneğin, fiziksel görevleri yerine getirirken, insanlar yorgunluklarının, kaygılarının, ağrı ve acılarının düzeylerini fiziksel yetersizliğin göstergesi olarak görmektedirler (Bandura, 1997: 106; Bandura, 1988: 285). Fiziksel ve duygusal durum kaynağına göre, kişide yeterlilik algılarını artırmak için, olumsuz duygusal durumları mümkün olduğunca azaltmak, kişinin fiziksel koşullarını iyileştirmek ve bedensel bilgi kaynakları üzerine yapılan yanlış yorumlamaları düzeltmek gerekmektedir (Bandura, 1999a: 47).

Maddux (1995: 10-12), duygusal durumlar ve hayali deneyimler olmak üzere iki yeni öz-yeterlilik bilgi kaynağı ileri sürmüştür. Duygusal durumlar, insanların belirli durumlarda duygularını ve canlanmasını (arousal) nasıl değerlendirdiğinin yanı sıra bu duygularla nasıl başa çıktıklarını da içermektedir. Kişinin duygusal durumu olumlu ise performansı ile ilgili öz-yeterlilik inançları daha yüksek veya olumsuz ise daha düşük olması muhtemeldir (Maddux, 1995: 11-12). Hayal deneyimleri ise, kişinin bir işi başarıyla tamamlamayı hayal ederek, yeterlilik inançlarını artırabileceği iddiasını ileri sürmektedir. Daha açık bir ifade ile; insanlar olası durumlara veya olaylara karşı davranışsal ve duygusal tepkilerini ve davranışlarının olası sonuçlarını önceden görselleştirilmesini gerçekleştirebilir, böylece kendilerini veya başkalarının gelecekte etkili veya etkisiz bir şekilde davranacaklarını hayal ederek kişisel yeterlilik veya yetersizlik hakkındaki inançlarını oluşturabilirler (Maddox, 1995: 10-11).

2.3. Öz-Yeterlilik Tipleri

Alanyazın incelendiğinde farklı perspektiflerden (psikoloji, eğitim bilimleri, sosyoloji, yönetim organizasyon gibi) farklı tarzda konuya yaklaşıldığı tespit edilmiştir. Öz-yeterlilik türleri genel olarak akademik ve kolektif öz-yeterlilik konuları altında incelendiği saptanmıştır. Öz-yeterlilik türlerine kısaca değinirsek;

Akademik Öz-Yeterlilik: Akademik öz-yeterlilik kavramı, bireylerin akademik olarak (akademik olmayan, genel, sosyal, duygusal veya fiziksel alanlardan farklı olarak) oluşturdukları öz-yeterlilik inançlarına işaret eder (Bong ve Skaalvik, 2003: 6). Daha açık bir

ifade ile tanımlamak gerekirse, akademik öz-yeterlilik kavramı bireylerin başarı durumlarında kendileri hakkındaki bilgi ve algılarını ifade etmektedir (Bryne, 1984: 429). Schunk (1991: 211) Akademik öz-yeterlilik kavramı, bireylerin verilen akademik görevleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için inançlarını ifade etmektedir. Biricik ve Belli (2016: 60-61) akademik öz-yeterlilik ile akademik başarı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve ayrıca, yüksek düzeyde akademik öz-yeterliliğe sahip olan öğrencilerin daha az riskli davranış sergiledikleri ve zor durumlarla daha kolay başa çıktıklarını iddia etmektedirler. Bandura (1994) ise yüksek öz-yeterlilik düzeyine sahip olan öğrencilerin, kendi gelişimlerine büyük katkı sağlayacak karmaşık ödev ve projelerden korkmamakta olduklarını belirtmektedir. Başarısızlıklarla karşılaştıkları zor durumlarda ise başarı sağlayana kadar o görevi bitirme konusunda ısrarcı davrandıklarını ifade etmektedir. Bandura'nın (1994) yapmış olduğu çalışma bir çok araştırmacı tarafından doğrulanmıştır (Multon vd., 2001; Bandura, 1989; Zimmerman, 2000; Zimmerman vd., 1992; Multon vd. 1991; Bandura, 1989). Araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalara göre akademik öz-yeterliliğin akademik başarı ve süreklilik üzerindeki önemli etkisini tespit etmişler ve öz-yeterlilik inançlarının, görev seçimi, çaba, sebat etme, esneklik ve başarıyı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Kolektif Öz-Yeterlilik: Öz yeterlilik ve kolektif yeterlilik kavramları anlam olarak birbirine yakın kavramlar olup aralarında belirli farklılıklar bulunmaktadır (Duman, vd., 2013: 145). Bireysel ve kolektif öz-yeterlilik, birbirlerinden farklı kavramlar olmakla birlikte, her iki formda da yeterlilik inançları benzer işlevler yerine getirmekte ve benzer süreçler ile çalışmaktadır (Bandura, 1998: 65). Bandura (1997: 477) kolektif öz-yeterlilik inancını bir grubun ortaklaşa kabiliyetlerini belirli düzeydeki kararların üretilmesi için gerekli olan davranış/eylemleri şeklinde organize etmesi ve yürütmesi için paylaştığı ortak inanç olarak tanımlamaktadır. Bandura (1993) öz yeterlik kavramını grup seviyesine genişleterek kolektif yeterlik kavramını ortaya koymuştur. Bu anlamda öz-yeterlilik bireysel yeterliliğe vurgu yaparken, kolektif yeterlilik ise ekip, takım veya grup yeterliliğini vurgulamaktadır (Duman, vd., 2013: 145).

İnsanlar hayatlarında karşılaştıkları sorunları gidermek için veya hayat kalitelerini iyileştirmek için birlikte çalışırlar, birbirlerinin bilgilerinden ve kabiliyetlerinden yararlanırlar. Bu durum öz-yeterlilik kavramı başlığı altında değinildiği gibi sosyal bilişsel teorisinin karşılıklı etkileşim ilkesi ile açıklanmaktadır. Bu ilkeye göre, “davranış”, “bilişsel ve diğer kişisel faktörler” ile “çevresel olaylar” arasında karşılıklı etkileşim bulunmaktadır (Bandura, 1997: 6). Kolektif yeterlilik kavramında toplumun en küçük sosyal birimi olan ailelerden, işletmelere, spor kulüplerinden devletlere kadar bahsetmek mümkündür. İnsanların kolektif

yeterliklerine ilişkin inançları, onların gerçekleştirmeye çalışacakları sosyal geleceğin türünü, onun için ne kadar çaba sarf edeceklerini ve kolektif çabalar sonuç üretmede başarısız olduğunda onların ortaya koyacakları dayanıklılığı etkilemektedir (Kurt, 2012: 203).

Bandura (1997: 478) öz-yeterlilik ve kolektif yeterlilik kavramlarını aynı temele dayalı birbirinden farklı kavramlar olarak ele almaktadır. Kurt (2012: 204) çalışmasında bu farklılıkları tablo halinde şu şekilde sıralamaktadır:

Tablo 2.1 Öz-Yeterlilik ve Kolektif Yeterlilik İnançları Karşılaştırması

Öz-Yeterlilik	Kolektif Yeterlilik
Bireyin belli bir performansı başarılı olarak yapma kapasitesine duyulan bireysel bir inançtır.	Grup üyelerinin bir bütün olarak sosyal sistemin performans kapasitesine ilişkin paylaşılan algılarını kapsar.
Bireyin kendi yetenek algısına inancıdır.	Grubun bir bütün olarak birleşik yeteneğine olan inançtır.
Bireysel düzeyde ortaya çıkan bir tutumdur.	Grup düzeyinde ortaya çıkan bir tutumdur.
Kişinin belirli bir iş yapabilme yeteneğine ilişkin inancıdır.	Bir grubun belirli bir işi ne kadar başarılı yapabileceğine ilişkin inançtır.
Bireysel algılardır.	Sosyal algılardır.
Bireyin kendi performansı ve buna ilişkin algıları ile ilişkilidir.	Etkileşimli, eşgüdümlü ve sinerjik sosyal dinamikleri kapsar.

Kaynak: Kurt, 2012: 204.

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere öz yeterlik inançları kişinin bireysel yeteneklerine ve performans algılarına dair bir algı iken, kolektif yeterlik örgüt çalışanlarının grup düzeyinde bir bütün olarak yeteneklerine ilişkin etkileşimli sosyal algılardır.

Konuyla ilgili literatür incelediğinde kolektif yeterlilik ile ilgili çalışmaların daha çok eğitim bilimleri alanında yapıldığı görülmektedir. Dimopolou (2014) araştırmasında otizmlili çocuklar için özel okullarda öğretmenlerin öz yeterlilik ve kolektif yeterlilik inançlarını ve öğretmenlerin pozisyonlarını, tecrübelerini, diğer demografik faktörlerle olan aralarındaki ilişkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda ise özel eğitim kurumlarında eğitim veren öğretmenlerin yüksek öz-yeterliliğe ve kolektif yeterliliğe sahip olduğunu ve öğretmenlerin öz-yeterlilikleri ve kolektif yeterlilikleri ile pozisyonları arasında, öz-yeterlilikleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Kurt (2012) ise çalışmasında öğretmenlerin öz-yeterlilik ve kolektif öz-yeterliliklerini okul bağlamında incelemiş ve öğretmenlerin öz-yeterliliklerinin gelişmesinin kolektif yeterliliklerinin de gelişmesine neden olacağını, kolektif yeterliliklerinin yükselmesinin de öz yeterlik algılarının güçlenmesine katkı sağlayacağını vurgulamıştır.

Yaratıcı Öz-Yeterlilik: Yaratıcı öz-yeterlilik “bireyin kendisini yaratıcı sonuçlar üretme yeteneğine sahip olarak algılaması” şeklinde tanımlanmaktadır (Tierney ve Farmer, 2002: 1138). Yaratıcı öz-yeterlilik, Bandura (1997)’nın daha geniş bir öz-yeterlilik kurgusunun detaylandırılmasını temsil etmektedir. Genel olarak, öz-yeterlilik, kişinin kendi özel yetenekleri ile ilgili bir öz-yargıda bulunmasıdır. Bu da sonuçta aktivite/eylem seçiminin sürekliliğini, gayret seviyesini ve belirli bir sonuca ulaşma isteğinin düzeyini etkilemektedir. Bandura (1997) öz-yeterlilik ile yaratıcılık arasında bir ilişki olduğunu iddia etmektedir ve bu ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır: Yaratıcılık, insan çıktılarının en yüksek formlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Yenilikçilik büyük ölçüde bilgiyi yeni düşünce biçimlerine dönüştürerek bir şeyler yapmayı, bilgiyi yeniden yapılandırmayı ve sentezlemeyi içermektedir. Yeni fikirlerin keşfedilmesini ve yeni bilgi arayışını engelleyen yerleşik düşünce biçimlerini geçersiz kılmak için iyi bir bilişsel imkan gerekmektedir. Ancak her şeyden önce, yenilikçilik yaratıcı çalışmalarda sürekliliği ve kararlılıkla sonuca ulaşmayı sağlamak için sağlam ve güçlü bir yeterlilik duygusu gerekmektedir (Bandura, 1997: 239). Yapılan ampirik çalışmalarda, yaratıcılık, projelere katılım ve öz-yeterlilik arasında (Schack, 1989), ayrıca yaratıcı düşünme, cesurca sorgulama ve öz-yeterlilik arasında (Locke vd. 1984) doğrudan ve karşılıklı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

2.4. Genellenebilirlik Düzeyine Göre Öz-Yeterlilik

Genelleştirilmiş öz-yeterlilik, bireylerin davranışları, bilişleri ve sosyal çevreleri arasındaki etkileşimler aracılığıyla psikolojik işleyişi tanımlayan Bandura’nın (1977) Sosyal Bilişsel Kuramına dayanmaktadır. Öz-yeterlilik konusu kapsam olarak genel öz-yeterlilik ve göreve yönelik öz-yeterlilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel öz-yeterlilik, kişinin, “çeşitli başarılarla ulaşmak için gerekli performansları göstermesi konusundaki genel yeterliliğine olan inancı” veya “bireylerin çeşitli durumlarda başarı elde etmek için kendi yeteneklerine duyduğu güven” olarak tanımlanmaktadır (Judge, vd., 1998: 170; Chen, vd., 2001: 63; Scherbaum, vd., 2006: 1048). Genel öz-yeterlilik inancı, insanların kişisel yeterlilik algısının genelliğini ve derecesini ortaya koymaktadır (Bandura, 2006: 307).

Araştırmaların geneli bireylerin sahip oldukları öz-yeterlilik algılarının hedef seçimlerini, amaç bağlılıklarını ve performans düzeylerini etkileyebileceğini göstermektedir (Judge vd., 2007: 115-116; Locke ve Latham, 2002: 706). Bireyin genel yeteneklerine, yani genel öz yeterliliğine güven duyması, daha zor hedefler belirlemesi ve o hedeflerin başarıya ulaşması konusunda ısrarcı olması gibi faydalı davranışlar getirebilmektedir (Luszczynska vd., 2005: 81). Bununla birlikte, yaşamda deneyimlenen başarıların birikiminin ve istikrarlı

olumlu deneyimlerin, genel öz-yeterlilik inancını artırdığı tespit edilmiştir (Chen vd., 2001: 63). Ayrıca, Eden (1988: 642), bireyde yüksek düzeyde genel öz-yeterliliğin olduğu durumlarda negatif geri bildirimler gibi olumsuz dış etkilerin bireyi en az düzeyde etkilediğini iddia etmektedir. Sherer vd., (1982: 670), yüksek genel öz-yeterliliğe sahip bireylerin çeşitli görevlerde iyi performans göstermelerinin beklendiğini ileri sürmektedir. Sherrer vd.,(1982: 663), genelleştirilmiş öz-yeterliliğin en güçlü yönünün, farklı görev alanlarındaki çeşitli başarılar ve başarısızlıklar yoluyla önceki deneyimlerin bir araya getirilmesi olduğunu ileri sürmektedirler.

Locke ve Latham (2002: 706)'a göre, düşük seviyede genel öz-yeterliliğe sahip bireylerin, kendilerini zorlayacak hedefler koymalarının olası olmadığını ve bu hedefe ulaşmak için kararlı ve ısrarcı olmalarının da muhtemel olmadığını belirtmektedir. Locke ve Latham, kişinin genel öz-yeterlilik seviyesinin düşük olmasının, kişinin kolay hedefler belirlemesine, düşük performans göstermesine ve memnuniyet seviyesinin düşmesine neden olabileceğini iddia etmektedir.

Öz-yeterliliğin önemli bir yönü ise göreve veya alana özgü olma durumudur. Daha açık bir ifade ile insanlar özel alanlarına bağlı olarak yeteneklerini yargılamaktadırlar (Bandura, 2006: 310). Örneğin bir yönetici işletme ile ilgili örgütsel yeterlilik inanç seviyesinin yüksek olduğunu hissederken, aile içerisinde kendisini yetersiz bir ebeveyn olarak hissedebilir (Bandura, 2006: 307) . Bu nedenle, bir alanda yüksek öz-yeterlilik inancına sahip olmak, kişinin bir diğer alanda da yüksek öz-yeterlilik inancına sahip olacağı anlamına gelmez (Artino, 2006: 6). Bu bakımdan Bandura (1986: 386), bu inançların mikro-analitik kapsamda görevlere özgü olarak incelenmesi gerektiğini iddia etmektedir.

Eden, (1988: 642) göreve özgü öz-yeterliliği, bireylerin belirli bir görev üzerinde bu görevi gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine dair yeteneklerine olan inançlarını ifade etmekte ve genel öz-yeterlilik ve göreve yönelik öz-yeterlilik inancı arasında motivasyonel olarak fark bulunmakta olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, göreve yönelik öz-yeterliliğin, motivasyonel bir durum olduğunu, genel öz-yeterlilik inancının ise kişinin motivasyonel bir özelliği olduğunu iddia etmekte ve her iki yapıda da insanların arzulanan sonuçlara ulaşma kabiliyetleri hakkında sahip oldukları inançları ortaya koyduklarına inanmaktadır (Eden, 1988: 641-642). Bununla birlikte Eden (1988: 646) genel öz-yeterlilik inancının göreve özgü öz-yeterliliğin bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedir.

Margolis ve McCabe (2006: 219)'e göre bireyde olan göreve yönelik düşük öz-yeterlilik inancı motivasyon problemleri ile sonuçlanmaktadır. Bu araştırmacılara göre, eğer birey, belirli bir göreve karşı başarılı olacağına inanmazsa, “ görevi başarabilmek için

göstereceği gayretler yüzeysel olur, önüne çıkan engeller karşısında çabuk pes eder ya da onlardan kaçınır. Bu süreç sonunda ise, bir başka görevi veya görevleri başaracağına dair inancı zedelenir ve kişide öğrenilmiş çaresizlik algısının gelişmesine yol açar (Margolis ve McCabe, 2006: 219).

2.5. Öz-Yeterlilik İnancının Etkileri

Benight ve Bandura (2004: 1131)'ya göre, öz-yeterlilik inançları, bilişsel, motivasyonel, duyuşsal ve karar verme süreçleri ile insan fonksiyonlarını düzenlemektedir. Bu süreçler bireylerin kendini geliştirici yolları düşünüp düşünmediklerini; kendilerini ne kadar motive ettiklerini ve zorluklarla ne kadar yüzleştiklerini; duygusal yaşamlarının kalitesini ve stres ve depresyona karşı savunmasızlıklarını; sıkıntıya karşı dayanıklılıklarını ve yaşamlarını belirleyen önemli karar noktalarında yaptıkları seçimleri etkilemekte olduğu iddia edilmektedir.

Bandura (1998: 57)'ya göre, örgütsel bağlamda öz-yeterlilik inancı bireyleri dört farklı yol ile etkilemektedir. Bunlar;

- Bilişsel etki,
- Güdülenmeye etkisi,
- Stres ve kaygıya etkisi ve
- Seçim sürecine etkisi.

2.5.1. Bilişsel Etki

Bandura (1989: 1175)'ya göre, öz-yeterlilik inancı insanların kendini yönlendiren ve düzenleyen düşünce kalıplarını etkilemektedir. Pek çok insan davranışı, bilişsel hedefleri düzenleyen öngörüler tarafından düzenlenmektedir ve bireyin kişisel hedef belirlemesinin, yeteneklerini kendi kendine değerlendirmesinden etkilendiği iddia edilmektedir. Algılanan öz-yeterlilik seviyesi ne kadar güçlü olursa, insanların kendileri için belirlediği hedefler o kadar yüksek olmakta ve insanların o hedeflere bağlılıklarını daha da sıkılaştırmaktadır (Locke vd., 1984: 247-250; Wood ve Bandura, 1989: 366). Mücadele etmeyi gerektiren hedeflerin, motivasyon ve performans kazanımlarını artırmakta olduğu belirtilmektedir (Locke vd., 1981: 145).

Bandura (1993: 118)'ya göre, insan davranışların çoğu ilk olarak düşüncede şekillenmektedir. Bu ifadeyi biraz daha açacak olursak, insanların kendi yeterlilikleri ile ilgili inançları, ileriye yönelik hedeflerini şekillendirmekte ve gelecekteki performanslarını inşa etmektedir. Öz-yeterlilik düzeyleri yüksek olan kişiler, olumlu rehberlik sağlayan ve

performanslarını destekleyen ileriye yönelik başarı hedeflerini somutlaştırmaktadırlar. Aksi durumda ise yani, düşük seviyede öz-yeterlilik inancı olan veya öz-yeterlilik seviyelerinden şüphe duyan kişiler ise, yanlış gidebilecek pek çok şeyin üzerinde durarak başarısızlığı somutlaştırmaktadırlar. Kendinden şüphe duyan insanlar için başarı sahibi olmak oldukça zordur (Bandura, 1993:118).

Bandura (1989: 1176), düşüncenin önemli bir işlevinin, insanların olayların meydana gelmesini önceden tahmin etmelerini ve günlük yaşamlarını etkileyen olayların/durumların kontrolünü sağlamak için gerekli yeteneklerin geliştirilmesini sağlamak olduğunu belirtmektedir. Bu tür yeteneklerin, birçok belirsizlik içeren bilginin etkili bilişsel olarak işlenmesini gerektirmekte olduğunu iddia etmektedir. İnsanlar sahip oldukları veya edindikleri bilgiler arasında ilişki kurmakta, gerçekleştirecekleri eylem veya görev ile ilgili karar almakta ve bu kararın ne kadar iyi veya ne kadar etkin olduğunu gözden geçirerek sonuçlarını test etmektedirler (Bandura, 1989: 1176).

İnsanlar kendilerini değerlendirmeleri sonucunda tespit ettikleri hatalar karşısında görev odaklı kalabilmek için güçlü bir yeterlilik inancına ihtiyaç duymaktadırlar (Bandura, 1994: 4). Bandura (1994: 4) ve Wood ve Bandura (1989: 407-408) problem çözme yeteneklerine güçlü bir şekilde inanan insanların, karmaşık karar verme durumlarında, analitik düşüncülerinde yüksek oranda verimli/faydalı olduklarını tespit etmişlerdir. Diğer taraftan, kendilerinden şüphe duyan kişiler analitik düşüncülerinde daha kararsız hale gelmekte olduğu, analitik düşüncülerinde sebatsız (erratic) olmakta olduğu ve performans kalitelerinde ise azalışlar meydana gelmekte olduğu belirlenmiştir (Bandura, 1994: 4; Wood ve Bandura, 1989: 373).

2.5.2. GÜDÜLENMEYE ETKİSİ

Bandura (1995: 6), yeterlilik inançlarının, bireysel motivasyonun düzenlenmesinde (self-regulation) anahtar rol oynamakta olduğunu belirtmekte ve motivasyon sürecini açıklamaktadır. Buna göre, insanlar önsezilerini kullanarak davranışları konusunda kendilerini önceden motive etmekte ve davranışlarını ileriye yönelik olarak yönlendirmektedir. Bu süreçte insanlar neyi yapıp neyi yapamayacaklarına dair inançlar oluşturmakta ve eylemlerin muhtemel sonuçlarını öngörmektedirler. Devamında ise, insanlar gelecek davranışlarını gerçekleştirmek için hedefler belirlemekte ve başarılı olabilmek için kaynaklarını gerekli seviyede harekete geçirmektedirler.

Bandura (1989: 1176)'ya göre, insanların öz-yeterlilik inançları, onların motivasyon düzeyini belirlemektedir. Daha açık bir ifade ile öz-yeterlilik inançları insanların bir hedefe

ulaşmak için ne kadar çaba göstereceklerini ve engeller karşısında ne kadar süre direneceklerini veya karşı koyacaklarını belirlemektedir. İnsanların yeteneklerine olan inançları ne kadar güçlü olursa o kadar gayretli ve o kadar o işi yapma/tamamlama konusunda ısrarcı olacakları belirtilmektedir. Zorluklar karşısında, yetenekleri konusunda kendinden şüphe duyan insanların çabalarını azaltıkları ya da çabalarında ısrarcı olmamakta oldukları iddia edilmektedir. Diğer taraftan, yetenekleri konusunda güçlü bir inanca sahip olan insanların ise bu zorluklar karşısında daha fazla çaba harcamakta oldukları belirtilmektedir.

Farklı teoriler tarafından iddia edilen üç farklı bilişsel motive edici bulunmaktadır (Bandura, 1995: 7). İlgili teoriler sırasıyla *atıf teorisi*, *beklenti-değer teorisi* ve *amaç teorisi*dir. Öz-yeterlilik inançları bu tür bilişsel motive edicilerin her birini harekete geçirmektedir.

Kendilerini bir görevi yapmaya/başarmaya son derece yeterli olarak gören insanlar başarısızlık durumunda başarısızlıklarını yetersiz çabalarına veya olumsuz durumsal koşullara atfederken, kendilerini bir işi yapmaya kendilerini yetersiz olarak görenler ise başarısızlıklarını düşük yeteneklerine atfetme eğilimindedirler (Bandura, 1995: 7). Chase (2001) 8-14 yaş aralığında 289 çocuk ile yaptığı araştırmada düşük öz yeterliliğe sahip çocukların, yüksek öz-yeterliliğe sahip çocuklara kıyasla, karşılaştıkları başarısız sonuçları beceri eksikliğine atfetme olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bandura (1988) organizasyonel düzeyde yaptığı araştırma ile bu sonucu destekler niteliktedir. Buna göre, birey kişisel yeteneklerine ne kadar fazla güvenirse, bir görevi/iş bitirmeye yönelik o kadar fazla ısrarlı bir şekilde çaba sarfetmektedir. Kişisel yetenekleri ile ilgili şüphe duyan bireyler ise, zorluklarla karşılaşmaları durumunda görevi/iş bitirmeye yönelik gayret ve istekleri azalmaktadır (Bandura, 1988: 283-284). Bir işi/görevi yapmaya yönelik öz-yeterlilik inancı düşük olan bireyler, karşılaştıkları zorluklar karşısında başarısızlıklarını yetersiz kişisel becerilerine atfetme eğiliminde olmaktadır. (Bandura, 1995: 7-8).Nedensel atıflar insanların öz-yeterlilik inançları yoluyla motivasyon, performans ve duyuşsal tepkilerini etkilemektedir (Schunk ve Gunn, 1986: 242-243).

Stajkovic ve Sommer (2000) 93 lisans öğrencisi ile yapmış oldukları araştırmada öz-yeterlilik ve nedensel atıflar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma kapsamında katılımcılara öz-yeterlilik ölçütleri olarak, nesneleri bir dakika içinde olabildiğince çok kullanabilme kabiliyetlerini değerlendirmelerini istemişlerdir. Çalışmada, katılımcıların niteliklerini ölçmek için Russell (1982) tarafından oluşturulan nedensel boyut ölçeğini (Casual Dimension Scale) kullanmışlardır. Çoklu regresyon analizi sonucunda, katılımcıların öz-yeterlilik düzeyinin yüksek olması elde ettikleri başarıyı iç faktörlerle ve başarısızlıkları

ise dış faktörlerle ilişkilendirmelerine sebep oldukları tespit edilmiştir. Bulgular, öz-yeterlilik ve atfetmenin doğrudan ve karşılıklı olarak ilişkili olduğunu, hem atfetmenin hem de öz-yeterliliğin performansın anlamlı birer yordayıcısı olduklarını göstermiştir.

Beklenti-değer teorisi, “*bireyin davranışlarını belirleyen motivasyonun, bu davranış sonucundaki beklentiler olduğunu iddia eden*” (Şeker, 2014: 15) bir teoridir. Victor Vroom tarafından kazandırılan teorinin ilk tanımlamasının çevirisi şu şekildedir:

“*Organizasyonların ihtiyaçlarını açıklamak için ödül ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurulmakta ve ödüllerin muhatapları tarafından ne kadar istendiği ile doğru orantılı olarak ödüllerin etkisi belirlenmektedir*”. (Montana, 2008; akt. Şeker, 2014: 15).

Vroom’a göre bireyin belirli bir iş için çaba sarf etmesi üç unsura bağlıdır. Bunlar *valens, bekleyiş ve araçsallıktır*. *Valens* kişinin ödülü arzulama derecesini belirtir. *Bekleyiş* ise bireyin bir davranış sonucunda ödüllendirilme düşüncesine sahip olmasıdır. Son olarak *araçsallık* ise, bireyin, birinci ve ikinci kademe arasında elde edeceği ödülü algılamasıdır. Dolayısıyla, Motivasyon= Valens* Bekleyiş*Araçsallık olarak gösterilebilir (Simone, 2015: 20). Beklenti değer teorisinde kişi göstereceği davranışın belli bir şekilde sonuçlanacağı konusunda davranış-sonuç ilişkisini geliştirmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 151-152). Başka bir ifade ile birey belirli bir çaba ile belirli bir seviyede performans göstermesi sonucunda belirli bir şekilde ödüllendirilebilir (Koçel, 2015:745). Bireyin sergilediği gayret, performans ve elde edeceği ödüllerin kendisi için değeri veya önemi oranında motivasyona ulaşması beklenmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 152).

Diğer taraftan, Bandura (1995: 7)’ya göre, insanlar performanslarının olası sonuçları hakkındaki inançlarının yanı sıra neler yapabileceklerine dair kendi inançlarına göre de hareket etmektedirler. Diğer bir deyişle, sonuç beklentilerinin motive edici etkisinin kısmen, yeterlilik inançları tarafından yönetilmekte olduğu iddia etmektedir. Beklenti-değer teorisinin tahmin edilebilirliği beklenen öz-yeterlilik etkisinin de dahil edilmesiyle, önemli ölçüde artmaktadır (Bandura, 1995: 7).

Bandura (1997: 125) beklenti-değer teorisinin temelini, belirli davranışların belirli sonuçları/çıktıları güvence altına alabileceği beklentisi ve sonuçlara verilen değer arttıkça aktiviteyi gerçekleştirme motivasyonunun daha çok artacağını tahmin edilmesine dayanmakta olduğunu belirtmektedir. Sarıtepeci (2018: 29) ise, kişinin belirli bir göreve/işe yönelik başarı beklentileri ve değer yüklemeleri ile ilgili algılarının başarı motivasyonu seviyesini belirlemede önemli bilgileri verebileceği şeklinde yorumlanabileceğini iddia etmektedir (Sarıtepeci, 2018: 29).

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisine göre bireylerin belirledikleri amaçlar, onların motivasyon seviyesini de belirleyecektir. Bu teori insan davranışlarının amaca yönelik olduğu ve hedeflerin bireylerin enerjilerini belirli bir eylemi gerçekleştirmeye yönlendirdiği ve sürdürdüğü varsayımına dayanmaktadır (Locke ve Latham, 1990; akt. Chipunza ve Masiza, 2004: 82). Kendisine ulaşılması güç hedef koyan birey, ulaşılması çok daha basit olan hedefler belirleyen diğer bireye kıyasla daha yüksek performans sergileyecek ve daha çok motive olacaktır (Gannon, 1979; akt. Koçel, 2015: 750). Amaç teorisinin temel önermesi, bir kişinin kendisi için belirlediği hedeflerin büyük ölçüde bireyin davranışını yönlendirmesi olduğudur (Onaran, 1981: 138). Bu noktadan hareketle Locke ve Latham (2002: 714) bireyi zorlayacak hedeflerin bireyin motivasyonunu arttırdığını iddia etmektedirler. Hedefler, bireyin motivasyonunu doğrudan düzenlemekten ziyade büyük oranda bireyin kendi kendini etkileme sürecini yönetmektedir (Bandura, 1995: 7). Öz-yeterlilik ise, insanın hedeflerini tanımlamakta ne kadar çaba harcayacağını, zorluklara karşı ne kadar süre ile dayanacağını belirlemektedir. Belirli bir konuda yeteneğinin çok olduğuna inanan insanlar o konuda bir zorlukla karşılaştığında daha çok gayret göstermektedirler (Bandura, 1994). Bu kuramda işgörenlerin motivasyonunun sağlanabilmesi için yöneticilerinden aldıkları geri dönüşler önem arz etmektedir. Bunun sebebi ise öz-yeterlilik seviyeleri düşük olan işgörenlerin aldıkları negatif geri bildirimler nedeniyle işe veya göreve olan bağlılıklarını kaybedebilme durumlarıdır (Langton ve Robbins, 2007: 118).

2.5.3. Duygusal Etki

İnsanlardaki öz-yeterlilik algısı duygusal tepkilerin düzenlenmesinde rol oynayan bir diğer önemli süreçtir. Duygusal tepkiler düşünce yönünü ve yapısını doğrudan veya dolaylı olarak değiştirerek kişinin davranışlarını etkileyebilmektedir (Bandura, 1989: 1177). Daha yalın bir ifade ile, insanların yeteneklerine olan inançları, sıkıntılı veya zor durumlarda yaşadıkları stres ve depresyonun seviyesinin yanı sıra motivasyon düzeylerini de etkilemektedir (Bandura, 1997: 8). Bandura (1990: 413-414)'ya göre, öz-yeterlilik inancı kaygı bozukluğunun ortaya çıkmasında merkezi rol oynayan stresörleri kontrol etmektedir. Tehditleri kontrol edebileceklerine inanan insanlar rahatsız edici düşüncelerden kolay kolay etkilenmedikleri; ancak tersi durumda yani tehditler ile başa çıkabileceklerine inanmayan insanlar ise kaygı bozukluğu yaşamakta oldukları, yetersiz başa çıkma gayretlerine odaklanmakta oldukları ve çevrelerinde bulunan birçok durumu tehlikeli olarak algılamakta oldukları iddia edilmektedir (Bandura, 1989: 1177). Buna ek olarak, olumsuz durumlarla başa çıkma kabiliyetlerine güvenmeyen insanlar, gerçekleşme olasılığı düşük olan durumlar için

endişe etmekte ve olumsuz durumu gözlerinde büyütmektedirler. Kabiliyetlerine dair bu tarz yetersizlik düşüncesi, insanları rahatsız etmekte olduğu, insanların işleyişini bozduğu ve performanslarını düşürdüğü iddia edilmektedir (Bandura, 1990: 414; Bandura, 1989: 1177; Bandura, 1997: 8).

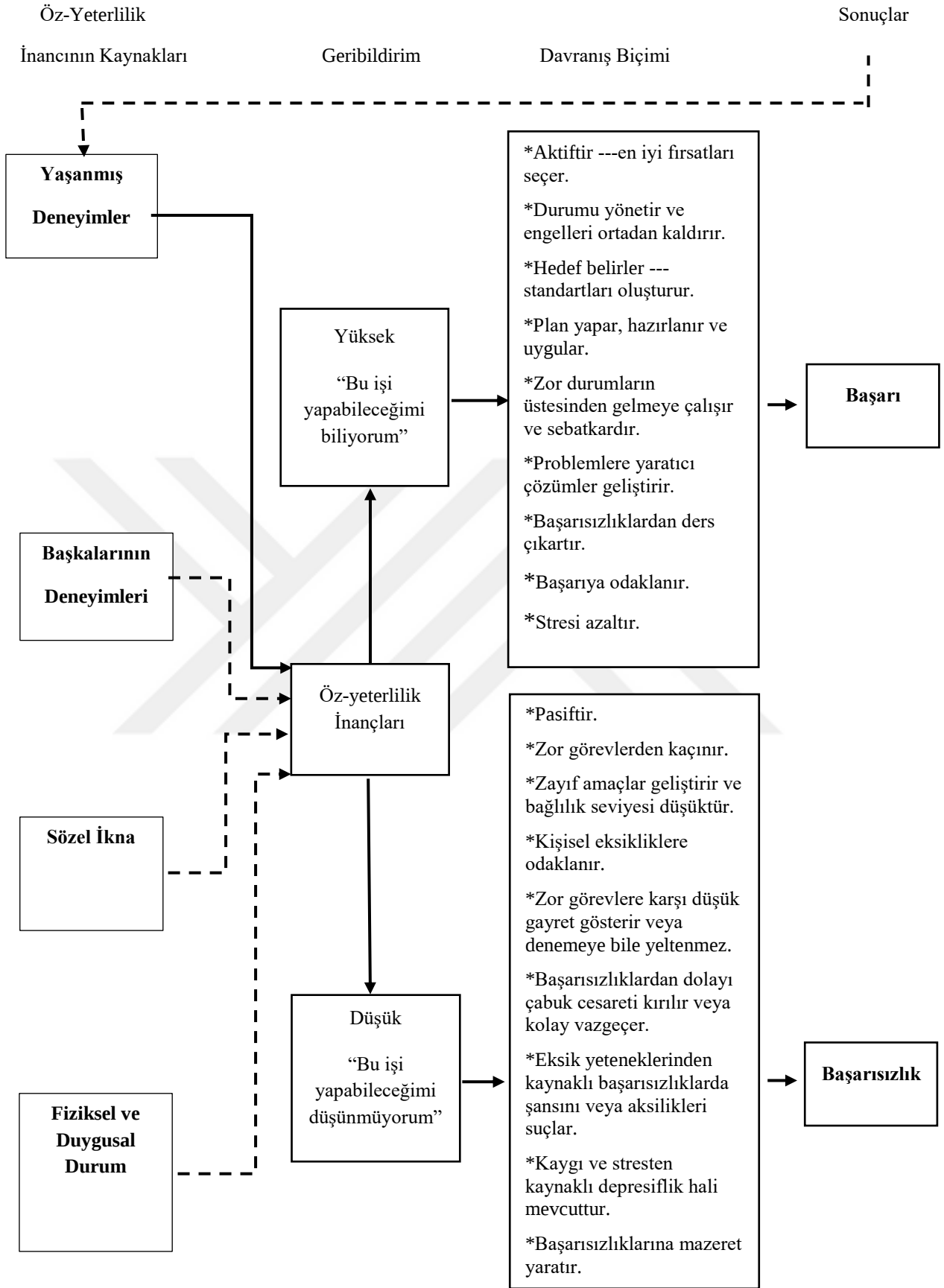
Marat (2003: 4) tarafından yapılan çalışmada ise Bandura (1989; 1990; 1997)'nın yapmış olduğu çalışmalar ile aynı paralellikte sonuçlara ulaşıldığı iddia edilmiştir. Bu araştırmaya göre; öz-yeterlilik inançları duyguların yoğunluğunu ve şeklini etkilemektedir. Hedeflere ulaşmaya yönelik zayıf öz-yeterlilik inancı; kişide umutsuzluğa yol açmakta ve performans düşüklüğüne neden olmakta iken, amaçlara yönelik pozitif duygusal durum öz-yeterliliği artırmaktadır (Marat, 2003: 4).

2.5.4. Seçim Sürecine Etkisi

Öz-yeterlilik inançları, hedeflerin seçimini, hedefe ulaşmaya yönelik faaliyetleri, harcanan çabaların miktarını ve engeller karşısında ortaya koyulan azmi etkilemektedir (Marat, 2003: 3). Bandura (1997: 10)'ya göre, insanlar bulundukları çevreden etkilenmektedir. Bu nedenle, kişisel yeterlilik inançları, insanların faaliyetlerini etkileyerek insanların yaşamlarını şekillendirebilmektedir.

Bandura (1989: 1178)'ya göre, insanlar olumsuz durumlarla baş edebilme kapasitelerini aştıklarına inandıkları durum ve faaliyetlerden kaçınmaktadırlar. Diğer taraftan ise insanlar üstesinden gelebilecekleri faaliyetleri değerlendirerek seçmekte ve kolayca üstlenmektedirler. Yaptıkları seçimler ile insanlar yaşamlarını belirleyen farklı yetenekleri, ilgi alanlarını ve sosyal ağları geliştirmektedirler. Seçim davranışını etkileyen herhangi bir faktör insanların bireysel gelişimlerinin yönünü derinden etkileyebilmektedir.

Maddux (1995: 14) kitabında Bandura'yı desteklemektedir. Buna göre; insanlar genellikle başarılı bir şekilde gerçekleştirmeyi umdukları durumlara girmeyi tercih ederler ve kendilerine iletilen taleplerin yeteneklerini aşacağını tahmin ettikleri durumlardan kaçınırlar. Bu nedenle, öz-yeterlilik inançları, insanların, aynı inançların sürekli gelişimini büyük ölçüde etkileyen seçimler ve faaliyet seçimlerini belirlemektedir. Bir başka deyişle, öz-yeterlilik inancı kendi varlığını kendisi yaratmaktadır (Bandura, 1989: 1179). Daha açık bir ifade ile insanlar, başarı bekledikleri ve gerekli beceri seviyesine sahip olduklarına inandıkları görev veya sorumluluklara müdahil olurlar ve daha sonraki başarılarıyla, yeterlilik algılarını artırırlar. Bu durum ise, gelecekte gösterecekleri performanslarını etkilemekte ve davranışlarını yönlendirmektedir (Maddux, 1995: 14).



Şekil 2.3 Öz-Yeterlilik İnançlarının Yol Açtığı Başarı veya Başarısızlık Modeli

Kaynak: Kreitner ve Kinicki, 2008: 129.

Şekil 2.3 öz-yeterlilik konusunu özetler niteliktedir. Bu şekle göre (Kreitner ve Kinicki, 2008: 128-130), insanlarda öz-yeterlilik oluşmasında etkili dört kaynak vardır. Bunlar, 1) bireyin doğrudan kendi yaptığı başarılı veya başarısız eylemler sonucunda edindiği bilgiler olan kişinin *yaşanmış deneyimleri*, 2) bireyin kendine benzettiği başka bir kişinin başarılı veya başarısız eylemlerini gözlemleyerek edindiği bilgileri kendisinin başarıp başaramayacağına ilişkin yargısı olan *başkalarının deneyimleri*, 3) bireyin başarabileceğine veya başaramayacağına dair teşvikleri, nasihatları ve öğütleri içeren, *sözel ikna* ve 4) bireyin belirli bir göreve ilişkin başarıma veya başarısız olma beklentisini içeren *fiziksel ve duygusal durumdur*. Bu kaynakların insanın öz-yeterliliğini beslemesine göre bazı kişilerde yüksek, bazılarında ise düşük öz-yeterlilik seviyesi mevcuttur. Yüksek seviyede öz-yeterlilik inanç düzeyine sahip olan kişilerin en iyi fırsatları seçen, engellerin üzerine giden, önceden hedefleri belirleyerek ve planlayarak standartları oluşturan, zor durumların üzerine yılmadan giden, problemlerden korkmayan, aksine yaratıcı çözümler geliştiren, başarısızlıklarından ders çıkaran ve başarıya odaklanan davranış eğilimi gösteren insanlar olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan düşük seviyede öz-yeterlilik inancı besleyen kişilerin ise, zor görevlerden kaçınan, zayıf amaçlar belirleyen, kişisel eksikliklere odaklanan, zor görevlere karşı isteksiz olan ve düşük gayret gösteren, başarısızlıklardan dolayı cesareti kolay kırılan ve başarısızlıklar karşısında bahane üreten davranış eğilimi gösteren kişiler oldukları vurgulanmaktadır. Yüksek öz-yeterlilik inancı insanları başarıya giden yolda daha fazla motive ederek desteklerken, düşük öz-yeterlilik inancına sahip kişileri ise olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak bireyin genel düzeyde veya belirli bir alanda veya görevde sahip olduğu öz-yeterlilik algısı kişinin performansı ile ilgili fikir vermektedir (Kreitner ve Kinicki, 2008: 128-130).

2.6. Örgütlerde Öz-Yeterlilik ve Performans

İşletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli yollarından bir tanesi de işletme içi verimliliğin artırılmasıdır. Özellikle turizm sektörü gibi emek yoğun sektörlerde verimliliğin artırılmasının en temel yollarından bir tanesi de işgörenlerin performanslarının artırılmasıdır. Örgütsel anlamda kişilerin öz yeterlilik inançları, öncelikle hiç şüphesiz ki kişisel performans olmak üzere, örgütsel süreçleri birçok açıdan etkileyen önemli bir unsurdur (Çetin, 2011: 74) .

Öz yeterliliğin örgütsel ortamlar üzerindeki etkisini inceleyen çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, çalışan performansı üzerindeki genel etkiyi inceleyen ve öz yeterliği doğrudan motivasyona ve dolayısıyla performansa bağlayan çok az sayıda çalışma

bulunmaktadır. Önceki yapılan araştırmalar, hem öz yeterliliğin hem de motivasyonun performansın ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu faktörlerin işyerinde iyi bir hizmet kalitesi ve verimlilik sağladığını göstermiştir (Cherian ve Jacob, 2013: 81).

Bir alanda elde edilen başarı, o alanda hissedilen öz-yeterlilik ile yakından ilişkilidir (Bandura, 1997: 426). Belirli alanlarda kendi yeteneklerini bilen işgörenler o alanlarda öz-yeterlilik algılamalarına ilişkin inançlarının yüksek olduğunu düşünmektedirler. Yapılan akademik araştırmalarda kişinin belirli bir alanda algıladığı yüksek öz yeterlik inancının, daha fazla iş tatmini (Baggerly ve Osborn, 2006) ve daha fazla performansla (Judge ve Bono, 2001: 83; Heslin ve Latham, 2004), daha iyi fiziksel ve zihinsel sağlıkla (Bandura, 1997: 232) ve daha iyi akademik performansla (Robbins vd, 2004: 268-269) ilişkili olduğu iddia edilmektedir. İş yerinde yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip olan çalışanların zor durumlarda daha fazla çaba sarf etmeleri ve böylece daha iyi performans göstererek daha olumlu sonuçlar üretmelerinin daha olası olduğu düşünülmektedir (Agarwal ve Mishra, 2016: 46).

Bireylerde öz yeterlilik inancı söz konusu örgütsel süreçler üzerindeki etkilerini, bireylerin herhangi bir alan veya görevde eyleme geçip geçmeme kararlarını ve karşılaşılan zorluklarla mücadele azimlerini yönlendirme suretiyle göstermektedir (Basım, vd., 2008: 122). Buna ek olarak, öz yeterlilik inancı, bireylerin kendilerine zor ve gerçekçi amaçlar belirlemelerine ve bu amaçları gerçekleştirmek için bu amaçlara daha fazla bağlılık göstermelerini sağlayarak, onların kişisel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

2.7. Öz-Yeterlilik İnancı ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Öz-yeterlilik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, daha çok eğitim bilimleri alanında ve psikoloji alanında yapılan araştırmaların ön plana çıktığı görülmektedir. Turizm alanında ise öz-yeterlilikle ilgili araştırmaların kısıtlı olduğu ve yapılan araştırmaların çoğunlukla son on yılda gerçekleştiği tespit edilmiştir. Öz-yeterlilik inancı ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında yer alan araştırmalar Ek 4'te sunulmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN

3.1. Güven Kavramı

Güven kavramı psikoloji, felsefe, ekonomi ve örgütsel davranış gibi birçok alan tarafından ele alınan disiplinler arası bir kavramdır. Bu sebeple literatürde güven kavramı ile ilgili farklı perspektiflerden birçok farklı tanıma ulaşmak mümkündür. Rousseau ve arkadaşları (1998: 395) güven kavramını, bireyin başka bir bireyin niyetleri ya da davranışlarına dair olumlu beklentilere dayanarak savunmasızlığı kabul ettiği psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Hosmer (1995: 379) ise felsefi bakış açısıyla tanımlamıştır. Buna göre, güvenilen kişinin ahlaki olarak beklendiği şekilde davranacağına ilişkin beklenti temeline dayanan güvenilen kişiye güvenme isteği ile alakalı etik davranış beklentisi şeklinde tanımlanmaktadır. Ekonomi bakış açısı ile güven rasyonel ve makul bir kararın sonucu olmakla beraber güvenen kişi tarafından fayda ve risklerin dengelenmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Williamson, 1993: 463). Güven kavramı örgütsel perspektiften ise bir kişi veya bir grubun iyi niyet temelinde çalışacağı ve tüm organizasyonu göz önünde bulunduracağı gerçeğinin kesinliği olarak açıklanmaktadır (Bradach ve Eccles, 1989: 104-105).

Bu tanımlamalar güvenen ve güvenilen kişinin özelliklerine ve eylemlere odaklanmakla beraber geniş kapsamda güveni ele almamaktadır. Daha farklı formlarda güven kavramını tanımlamak gerekirse;

- Bir kişinin (tarafın) bir diğer kişinin (tarafın) eylemlerini gözetim ve kontrol altında tutmaksızın, kendisinin umduğu davranış veya eylemi gerçekleştireceği beklentisiyle o kişinin davranış veya eylemlerinin neden olacağı risk ve zararlara karşı savunmasız olma durumudur (Mayer vd., 1995: 712).
- Bir kişinin sözüne (promise), sözlü (oral) veya yazılı (written statement) ifadesinin bir başka kişi tarafından doğru olacağına dair beklentidir (Rotter, 1967, akt. Rotter, 1980: 1).
- Bir kişinin eylem ve davranışlarından yarar sağlama ve toplumsal anlamda kabul edilme beklentisidir (Creed ve Miles, 1996: 17).
- Bir kişinin belirli bir ilişki içerisinde kendisinden beklenen davranışları yerine getirebilecek yetenekte olduğu ve iyi niyetle hareket edeceğine dair pozitif beklentileri kapsayan duygusal bir tutumdur (Jones, 1996: 11).

- Bir kişiye inanmak ve o kişiye itimat etmektir (Martin, 1998: 44).
- Etik olarak doğru davranışın beklentisi yani ahlaki açıdan doğru kararlar ve etik ilkelere dayanan eylemlerdir (Hosmer, 1995: 399).
- Bir kişinin gelecekteki eylemlerinin yararlı, elverişli veya en azından kendi çıkarlarına karşı olmayacağı olasılığı ile ilgili beklentileri, varsayımları veya inançlarıdır (Robinson, 1996: 576).
- Güven, işbirliği potansiyeline sahip, sözleşmeye dayalı ve sosyal yükümlülüklerin koşulları altında, başka bir tarafa karşı savunmasız olan veya başka bir tarafa karşı savunmasız olma isteğine ilişkin bir eğilim ve tutumdur (Edkins ve Smyth, 2006: 84).
- Bir kişi, grup veya firmanın, başka bir kişiye, gruba veya bir firmaya birlikte hareket ettikleri bir faaliyette veya işbirliğinde ilgili olan tüm tarafların birbirlerinin hak ve çıkarları tanınmalarına ve korumalarına ilişkin verdikleri taahhüde dayanmasıdır (Hosmer, 1995: 393).

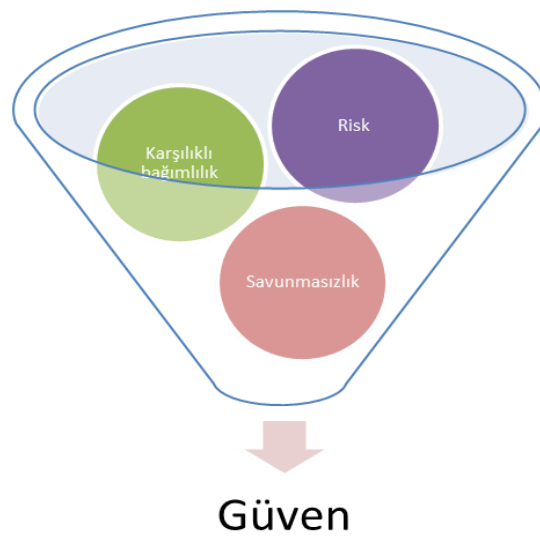
Bütün sağlıklı ilişkilerin temelinde olması gereken, kaybetmesi veya zedelenmesi çok kolay olan güven kavramı üzerine birçok farklı bağlamda ve farklı perspektiflerden tanımlar yapılmış olsa bile literatürde üzerinde mutabık kalınmış herhangi genel ve kapsayıcı bir tanıma rastlanamamıştır. Bununla birlikte, literatürdeki konu ile ilgili yapılmış tanımlamalar incelendiği zaman bu tanımlamalarda bazı ortak özelliklerin olduğu göze çarpmaktadır. Bu ortak özellikleri sıralayacak olursak:

- Güven genellikle bir kişinin belirli bir işbirliğin sonucu veya bir kişinin davranışı hakkında iyimser bir beklenti olarak ifade edilir (Hosmer, 1995: 390).
- Güven genellikle bireyin çıkarlarına karşı savunmasızlık koşulları altında ve diğer insanların davranışlarına bağlı olarak gerçekleşir (Hosmer, 1995: 390).
- Güven genellikle iş birliğiyle gönüllülük esasına dayalı ve bu işbirliğinden kaynaklanan faydalar ile ilişkilidir (Hosmer, 1995: 390).
- Güven genellikle başkalarının haklarını ve çıkarlarını korumak için tanınmış veya kabul edilmiş bir görev varsayımı ile ilişkilidir (Hosmer, 1995: 392).
- Güvenin oluşması zaman ve gayret isteyen bir süreçtir. Belirli bir işbirliği içerisinde olan tarafların yükümlülüklerini yerine getirmemeleri güveni olumsuz yönde etkileyebilir (Rademakers, 2000: 140).
- Güvenin olduğu karşılıklı ilişkilerde, insanların istek ve davranışlarına dair belirsizlikten kaynaklanan risk ve zarara uğrama riski içerir. Bir kişiye, kuruma, gruba

firmaya veya örgüte güvenme her zaman belli bir risk ve belirsizlik barındırır (Atuahene-Gima ve Li, 2002: 62).

- Kişi güven duyduğu tarafın faaliyetlerine ve tasarruflarına karşı açık ve savunmasız olabilmektedir (Rousseau vd., 1998: 395).

Buraya kadar yapılmış tanımlardan görüldüğü üzere güven kavramıyla ilgili tanımlamalarda risk, savunmasızlık ve işbirliği kavramlarına vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu kavramlara güvenin üç bileşeni de denebilir. Güven risk ile yakından ilişkili bir kavramdır (Atuahene-Gima ve Li, 2002: 62; Kramer, 1999: 571; Bélanger ve Carter, 2008: 168). Bu riskin olduğu yerde güvene ihtiyaç olduğu anlamına gelmektedir. Lane (1998: 3) güven ihtiyacının doğmasını gerektirecek risklerin güvenen kişinin diğer tarafın fırsatçı davranışlarına maruz kalma ihtimalinden kaynaklanmakta olduğunu belirtmektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, bir ilişkide varolan riskin temel kaynağı birbirinden farklı çıkarları veya hedefleri olan tarafların işbirliği yapmasından kaynaklanmaktadır. Her ilişkide tarafların birbirlerinin fırsatçı davranışlarına maruz kalmaması için taraflar asgari bir güven ilişkisine ihtiyaç duyarlar. Güven bağlamını oluşturan ikinci bileşen, tarafların bir çeşit karşılıklı bağımlılığa sahip olması gerektiğidir, yani işbirliği yapan ortakların birbirlerine bağımlı olmaları gerekir. Aksi takdirde güvene yol açan beklentilere gerek kalmayacaktır (Rousseau vd., 1998: 395; Lane, 1998: 3). Üçüncü ve son bileşen ise savunmasızlıktır. Güvenen taraf güvenilen tarafın istismar edici davranışlarda bulunmayacağına dair beklenti içerisinde. Güvenen taraf diğer tarafa güvenerek riski ve savunmasızlığı kabul etmiştir. Bu ilişki şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 Güven Kavramının Bileşenleri

Kaynak: Moein ve diğerleri, 2015: 12.

Erdem (2013: 157-159) güvenin önkoşullarını tanımlamıştır. Buna göre güvenin önkoşulları risk alma, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimalidir. Bir ilişkide güvenen taraf belirli risk üstlenir, diğer tarafın fırsatçı eylemlerine maruz kalma ihtimalini kabul eder, güvenilen kişinin kendi beklentisine uygun davranışlarda bulunacağına ilişkin iyimser bir beklentisi vardır. Bu noktada güvenen kişinin istenilen davranışı yapıp yapmayacağı veya istismar edilip edilmeyeceği konularında belirsizlik hakimdir. Belirsizlik, risk ve güveni ilişkilendiren kavramdır. İlişkinin çıktılarına dair herhangi bir belirsizlik yoksa bu ilişkide riskte yoktur ve bu durumda, güvenin bu ilişkide bir anlamı da yoktur (Das ve Teng, 2001: 256).

Daha önceden bahsedildiği gibi güven kavramının interdisiplinler arası bir konu olması bu kavrama çok boyutlu bakılmasına sebep olmuştur. Araştırmacılar güven ile ilgili yaptıkları çalışmalarda güveni ilgili alan kapsamında boyutlandırmışlardır. Bu çalışmada da güvenin boyutları yönetim ve organizasyon perspektifinde değerlendirilecektir.

Sheppard ve Sherman (1998: 423-425), güveni sığ bağımlılık (shallow) / derin bağımlılık (deep dependence) karşılıklı sığ/derin bağımlılık (shallow/ deep interdependence) olarak boyutlandırmış ve bu boyutların iki veya daha fazla kişi arasındaki ilişkiyi etkilediğini belirlemiştir. Kişiler arasında derin bir bağımlılık veya karşılıklı bağımlılığın olmasının güvene karşı savunmasızlığı artırdığını belirtmektedirler. Buna karşılık, karşılıklı bağımlılığın veya bağımlılık düzeyinin sığ olduğu durumlarda, savunmasızlığın azaldığı belirtilmektedir. Bu nedenle, bir kuruluşun yanı sıra insanlar arasındaki bir ilişkiye bağlılık, karşılıklı bağımlılık / bağımlılık derinliğine uygun risk ve güvenlik açığı seviyeleri gerektirecektir. Güven, bireyin bu ilişkide risk ve savunmasızlığı arttırmaya istekli olduğunda oluşmaktadır (Zand, 1972: 229).

Dietz ve Den Hartog (2006: 558) güveni bir inanç, bir karar ve bir davranış olarak boyutlandırmaktadır. Bir inanç olarak güven bir kişinin diğer bir kişi ile olan ilişkisiyle ilgili inançları olmakla beraber bir kişinin diğer tarafın muhtemel eylemlerinin kendisi için olumlu sonuçları sağlayacağı varsayımı veya beklentisidir. İkinci güven biçimi, diğer tarafa gerçekten güvenme kararıdır. Bu, başkalarının güvenilirliğine olan inancın, güvenin kendisinde ortaya çıktığı aşamadır. Sonuncu güven biçimi ise kişinin muhatabının güvenilirliğine inanıp buna karar verip, bunu davranışlarına yansıtması olan güvenin davranışsal boyutudur (Dietz ve Den Hartog, 2006: 558-560).

McEvily ve Tortoriello (2011) araştırmalarında güvenin boyutlandırılması ile ilgili son 48 yılda yayımlanmış 171 tane makaleye ulaşmışlar ve bu makalelerde 129 tane tanımlanmış güven boyutu tespit etmişlerdir. Güven ile ilgili yapılmış ampirik çalışmalarda en çok

üzerinde çalışılan boyutlar ise sırasıyla; dürüstlük, yetenek, yardımseverlik, duyuşsallık ve bilişselliktir (McEvily ve Tortoriello, 2011: 34). Bu boyutlara örgütsel düzeyde ilgili başlıklarda değinilecektir.

3.2. Güven Türleri

Bir önceki bölümde güven kavramının disiplinlerarası bir konu olması nedeniyle birçok farklı perpektiften tanımlamaları yapılmıştır. Buna ek olarak, güven kavramı birçok farklı alanı ilgilendirdiği için bu kavramla ilgili tarihsel süreç içerisinde birçok farklı sınıflamalar yapılmıştır. Bu sınıflamalar Tablo 3.1’de sunulmaktadır (Korczynski, 2003: 66).

Tablo 3.1 Güven Türleri

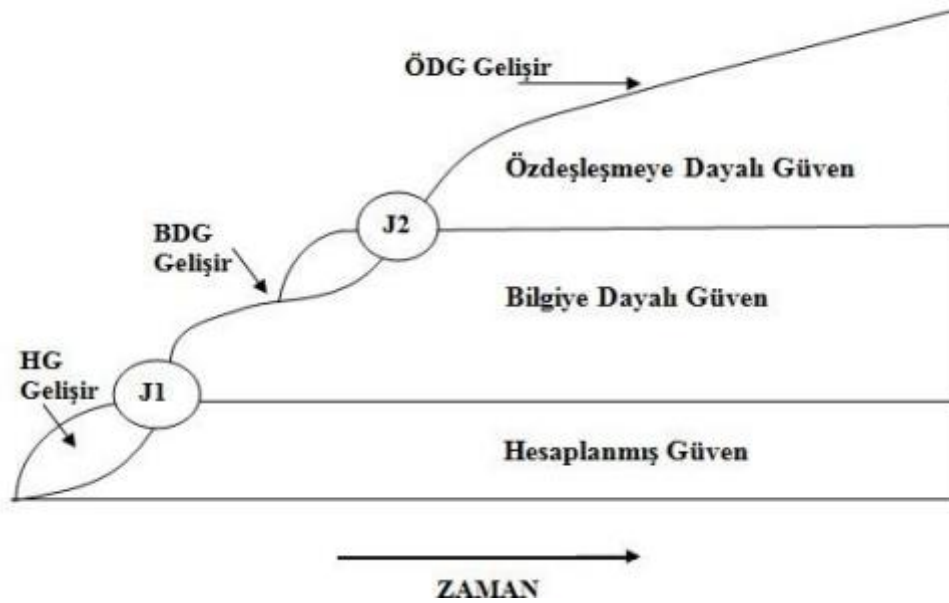
Güvenin Temeli	Literatürde Tartışma	
Yönetişim Yapıları	Hesaba dayalı	(Williamson, 1990)
	Çıkar güveni	(Hardin, 1992)
	Garanti	(Yamagishi ve Yamagishi, 1994)
	Caydırma temelli güven	(Shapiro vd., 1992)
	Yarı güçlü güven	(Barney ve Hansen, 1995)
	İtibarla güven	(Dasgupta, 1988)
	Ekonomik güven	(Casson, 1991)
	İşbirliği için bencilce motivasyon	(Williams, 1988)
Kişisel İlişkiler	Somut kişisel ilişkiler	(Granowetter, 1985)
	Samimi ilişki güveni	(Hardin, 1992)
	Kişisel güven	(Luhman, 1979)
	Ekonomik değişimi kapsayan	
	kişisel ilişki	(Bradrach ve Eccles, 1989)
	Kişilere güven	(Giddens, 1990)
Diğer tarafın iç normları bilgisi	Güçlü güven biçimi	(Barney ve Hansen, 1995)
	Güven	(Yamagishi ve Yamagishi, 1994)
	Ahlaki insan güveni	(Casson, 1991)
	Yaygın yükümlülük/işbirliği	
	Toplumsal normları	(Bradrach ve Eccles, 1989)
	Özgeciliği kapsayan güven	(Lyon ve Mchta, 1994)
	İçselleşmiş ahlaki alışkanlık	
	Ve karşılıklı ahlaki yükümlülükler	(Fukuyama, 1995)
Sistem/Kurum	Sistem güveni	(Luhman, 1979; Lane ve Bachman, 1996)
	Kurum temelli güven	(Zucker, 1986)
	Sistemler güveni	(Giddens, 1990)

Kaynak: Korczynski, 2003: 66.

Bu başlık altında literatürde en çok değinilen ve konu kapsamında en önemli olan konu başlıkları ele alınacaktır. Bunlar; McAllister (bilişsel ve duyuşsal güven) ve Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (Bilgiye dayalı, özdeşleşmeye dayalı ve hesaplanmış güven) tarafından geliştirilen güven türleridir.

3.2.1. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin sınıflandırmasına göre güven, birbirleriyle ardışık üç basamaktan oluşan ve her bir basamağın oluşması bir önceki basamağın oluşmasına bağlı olan bir kavramdır. Hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven üç aşamalı güven sınıflandırmasını oluşturmaktadır. Shappiro ve diğerlerinin güven sınıflandırması her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve karşılıklı olarak tarafların birbirleriyle ilgili herhangi bir geçmişin olmadığı varsayımına dayanmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 118). Şekil 3.2'de Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) tarafından sınıflandırılan güven oluşum aşamaları görülmektedir.



J1 konumunda bazı hesaplanmış güven ilişkileri (HG), bilgiye dayalı güven ilişkileri (BDG) haline gelir.

J2 konumunda az sayıda bilgiye dayalı güven (BDG) ilişkileri, olumlu etkilerle, özdeşleşmeye dayalı güven (ÖDG) haline gelir.

Şekil 3.2 Güven Gelişim Aşamaları

Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996: 124

Şekil 3.2'de görüldüğü gibi, eğer taraflararası güven ilişkileri gelişir ve değişirse, güven aşamaları da hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven sıralamasıyla

gelişir. Bu aşamalar birbirini izleyen aşamalardır. Bir aşamanın oluşumu diğer aşamanın gelişimini hazırlamaktadır (Tüzün, 2007: 101). Bu duruma başlıklar altında daha detaylı olarak değinilecektir.

2.1.1.1. Hesaba Dayalı Güven

Birçok iş ilişkisi için asgari bir koşul olan hesaba dayalı güven, bireylerin eylemlerinin sözleri ile tutarlı olmasını ifade etmektedir (Shapirro vd. 1992: 366). Güvenin ilk ve en zayıf aşamasıdır. İnsanlar gerçekleştirdikleri eylemlerin sonuçlarından çekindiklerinden veya korktuklarından dolayı güvenmek durumundadırlar (Lewicki ve Bunker,1996: 119). Güven, karşı tarafın, yararlı bir eylem gerçekleştirme niyetinde olduğu algılandığında ortaya çıkmaktadır (Doney, vd., 1998: 605). Dolayısıyla bu güven biçimi davranış tutarlılığını güvence altına alır. Başka bir deyişle, bireyler söylediklerini yapma eğilimindedirler, çünkü söylediklerini yapmama sonuçlarından korkarlar (Hartog, 2003: 129). Bu bakımdan güven, karşı tarafın güven ilişkisine zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği yararların ve zararların incelenmesi sonucunda güvenme ya da güvenmeme seviyesinin hesaplanmasını öngörmektedir (Kahya, 2013: 121-122). Güven ilişkisi, rasyonel ve karşılıklı ekonomik değiş-tokuşları içeren hesaplamalara dayalıdır (Rousseau, vd. 1998: 399).

Hesaba dayalı güven türünde, güven ihlali olması halinde bunun ceza ile sonuçlanması söz konusu olmakla beraber, cezanın ödülünden daha belirgin olarak motive edici olduğu düşünülmektedir (Tüzün, 2007: 101-102). Bu aşamada, güven, kısmi ve kırılmandır (Hartog, 2003: 129). Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992: 366)'ın bu güven türünü caydırıcılığa veya tehdide (deterrence-based trust) dayalı güven olarak tanımlamaktadırlar. Diğer taraftan, Lewicki ve Bunker ise tehdide dayalı güven yerine hesaplanmış güven (calculative-based trust) tanımını yapmışlardır. Bunun nedeni olarak ise, hesaplanmış güvenin fayda sağlama unsurlarını içermesi olduğu ileri sürülmektedir (Lewicki ve Bunker,1996: 120).

Rousseau ve diğerleri (1998: 400), hem caydırıcılığa dayalı güvenin hem de hesaba dayalı güvenin, en zayıf güven türleri olduklarını belirtmektedirler. Buna ek olarak hesaba dayalı güvenin zamanla daha güçlü bir güvene dönüşebileceğini de iddia etmektedirler. Whitener ve diğerleri (1998: 515) de benzer noktaları vurgulamaktadırlar. Buna göre, kişilerarası ilişkiler düşük değerli faydaların değiş-tokuşuyla başlayıp, zamanla tarafların birbirlerine güvendiklerini gösterdikçe daha yüksek değerli faydaların değiş-tokuşuna doğru yavaş yavaş ilerler ve gelişir. Bu aşamada taraflar gelecekte iyi ilişkiler kurmayı bir ihtiyaç olarak görmektedirler (Lewicki ve Bunker, 1998: 120)

2.1.1.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güvenin ikinci aşaması bilgiye dayalı güvendir. Bu aşamada güvenilen bireyin davranışlarının diğer birey tarafından tahmin edilebilirliği temeline dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, bireyin güvendiği diğer bireyi yeterince bilme ve onun davranışlarını sezinleyebilme aşamasıdır (Tüzün, 2007: 102-103). Deutsch (1958) ve Pruitt (1981), özellikle bir başkasının işbirliği içinde davranacağı tahmin edildiğinde güvenin oluştuğunu ileri sürmektedir (akt; Shapiro vd., 1992: 369). Diğer birey veya diğer taraf ile ilgili varolan şüphe halinin ortadan kalkması ve güvenilir bilgiye dayalı olumlu beklentilere sahip olması durumunda oluşan güven türüdür. Lewicki ve Bunker (1996: 121) ve Dietz (2004: 6)' e göre gerçek güven bu noktadan itibaren başlamakta ve beklentilerin deneyimlerle doğrulanması durumunda ise güven duygusu daha güçlü bir hal almaktadır.

Bilgiye dayalı güven, bireylerin veya grupların, başka kişi ve kişilerin güvenilirliğine veya dürüstlüğüne dair inancı olarak tanımlanabilir (Galadinma, vd., 2014: 174). Güvenin ikinci aşamasını oluşturan bilgiye dayalı güven zaman geçtikçe gelişir, güvenen ve güvenilen tarafların önceki ilişkileri söz konusu olmakla beraber, beklentiler ve güvene ilişkin algılamalar genelleşmiştir (Tüzün, 2007: 103). Güvenin bu aşamasında tarafların ilişkilerinin gelişiminde karşılıklı düzenli iletişim önem arz etmektedir (Shapiro vd., 1992: 368). Düzenli iletişim diğer kişiler ile sağlıklı ilişkiler kurmaya, istenilen bilgilerin edinilmesi, değiştirilmesi, problemlerin ve çatışmaların çözülmesi noktasında bazı yaklaşımların geliştirilmesini sağlamaktadır (Uzbilek, 2006: 13).

Shapiro ve diğerleri (1992) bilgiye dayalı güveni şu şekilde özetlemişlerdir: Bir kişi diğer kişiyi tanıdığı ve bildiği ölçüde, o kişinin nasıl davranacağını tahmin edebilecektir. Diğer kişiyle ilgili tahmin edilebilirliğin artmasıyla birlikte buna paralel olarak kişiye olan güvenin artacağını ve doğru tahminlerle birlikte tekrarlayan ve gelişen çok boyutlu ilişkileri anlamayı sağlayacağını iddia etmektedir (Shapiro vd., 1992; akt. Tüzün, 2006: 103).

2.1.1.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

En yüksek güven türü olan özdeşleşmeye dayalı güven bir tarafın diğerinin tercihlerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini veya niyetlerini tamamen içselleştirdiği durumu ifade etmektedir (Shapiro, vd., 1992: 371). Bu seviyede güven, tarafların birbirlerinin isteklerini etkili bir şekilde anlamalarını ve takdir etmelerini ifade etmektedir. Bu karşılıklı anlayış, diğeri için etkili bir şekilde hareket edebilecekleri noktaya kadar geliştirilir. Buna ek olarak, artan özdeşleşme bireyin güvendiği diğer taraf gibi düşünmesini, hissetmesini ve karşılık vermesini sağlamaktadır (Hartog, 2003: 130).

Özdeşleşme bireyin kendisini başka bir birey veya grupla aynılaştırması, bireyde veya grupta olan değişiklikleri aynı şekilde kendisinde meydana gelen değişiklikleri hissetmesi durumu (Koçel, 2015: 534) iken, özdeşleşmeye dayalı güven ise, kişilerin birbirlerinin istek ve niyetleri arasında herhangi bir fark gözetmemesini, birbirleri ile empati kurmasını, iletişim kurmasını veya birbirlerinin karşılıklı değerlerini anlamasını, benimsemesini ve bunlara saygı göstermesini (Kahya, 2013: 123) ifade etmektedir. Özdeşleşmeye dayalı güvende kolektif bir kimlik geliştirme, ortak amaçlar ve değerlere karşılıklı bağlılık vardır. Özdeşleşmenin, “diğer kişi gibi hissetme”, “diğer kişi gibi düşünme” ve “diğer kişi gibi tepki verme” ile sağlanması mümkün olabilir (Lewicki ve Bunker, 1996: 122-123).

Lewicki ve Bunker (1996: 122)’e göre özdeşleşmeye dayalı güven, bir tarafın diğerinin temsilcisi olarak hizmet etmesine ve kişilerarası etkileşimlerde ötekinin yerini almasına izin vermektedir. Birey, çıkarlarının tamamen korunduğundan ve diğer bireyin gözetlenmesi veya izlenmesi gerekmediğinden emin olabilir. Taraflar arasında özdeşleşme temelli güvenin gücünün doğru bir şekilde teyit edilmesi için birey diğer kişinin çıkarları için diğer kişiden daha fazla gayret gösterebilir. Örneğin, eğer A kişisi dışardan gelen eleştirilere karşı kendini savunmaktan çekiniyorsa, fakat B kişisi dışarıdan gelen eleştirilere karşı A’yı agresif bir şekilde korumaya istekliyse, A’nın kendisi için ne yapabileceği B tarafından belirlenebilir ve A’nın B’ye olan güveni güçlenebilir. Bununla birlikte, eğer B, A kişisini eleştirilere karşı savunurken bu durumu çok abartılı şekilde değerlendirmesi ve B kişisinin A kişisi ile ilgili A kişisini aşan söylemleri iddia etmesi, A kişisinin B kişisine karşı güven kaybetmesine yol açabilir, çünkü B kişisinin abartılı davranması A kişisi ile ilgili anlayış eksikliğini gösterebilir. Bu güven aşaması ile ilgili tanımlamada B kişisinin A kişisi gibi davranması gerektiğini ve A adına aşırı tepki göstermemesi gerektiği ifade edilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 122-123).

3.2.2. McAllister’in Güven Sınıflandırması

McAllister (1995) organizasyonlarda güven üzerine yapmış olduğu çalışmada organizasyonlarda güven kavramının oluşumunu araştırmış ve özünde rasyonellik ve duygusallık öğeleri içermesinden dolayı güveni; bilişsel güven (Cognitive-based trust) ve duyusal güven (affective-based trust) olmak üzere iki şekilde ele almıştır (McAllister, 1995: 25-26). Benzer şekilde McAllister tarafından yapılan güven sınıflandırılmasını Rempel ve deigherli (1985), George ve Swap (1982) da bu iki güven formunu güvenilirlik (bilişsel temelli) ve inanç (duygu temelli) olarak adlandırmaktadır.

2.1.1.4. Bilişsel Güven

McAllister (1995: 25-26)'a göre insanlar karşı tarafa güvenmek için karşı tarafın sorumluluklarını yerine getirmesini beklemektedir. Diğer bir deyişle, bilişsel güven oluşması rasyonel gerekçelere dayanmaktadır. Bilişsel güven, işgörenlerin yöneticileri ile kişisel değerlendirmelerine, daha açık bir ifade ile yöneticinin geçmişte yeterlilik, güvenilirlik ve dürüstlük içeren davranışlar gösterip göstermediğine bağlıdır (Zhu vd., 2013: 96). İşgörenler, yöneticilerinin geçmiş davranışlarına göre davranışlarını ayarlarlar, yöneticinin kendi performanslarına yön verme ve çıkarlarını savunmaya istekli olmalarına göre yöneticilerine güvenip güvenmeyeceklerine dair değerlendirme yaparlar (McAllister, 1995: 28). Ayrıca, yöneticilerin işgörenlerin görev performanslarına yeterli ve becerili bir şekilde yol göstermeleri, işgörenlerin yöneticileri ile ilgili tutumlarını şekillendirecektir (Mayer vd., 1995: 720-722). Bilişsel güven kişinin sahip olduğu en iyi bilgiye dayanarak bilinçli bir şekilde karar verildiğinde ortaya çıkmaktadır. Temeli bilgiye dayalı olan McAllister'ın bilişsel güven kavramı bu noktada Shappiro, Sheppard ve Cheraskin ve Lewincki ve Bunker'in güven sınıflandırmasının ikinci aşaması olan bilgi temelli güven kavramıyla örtüşmektedir (Nooteboom, 2003: 26-27).

Bu güven türünde, kime hangi şartlar altında ve ne seviyede güvenileceği söz konusudur. Kişilerarası ilişkilerde bilişsel güven temel alındığında insanlar belirli bir kanıta veya "iyi nedenlere" (good reasons) dayanarak güvenmeyi tercih etmektedirler (McAllister, 1995: 25-26). Başka bir ifadeyle, bilişsel güven, temelde diğer tarafa ilişkin yeterli bilgiye sahip olmaya ve güvenilebilmek için rasyonel gerekçeler arayışına dayanmaktadır (Costigan vd., 1998: 305-306). Bu nedenle, bilişsel güven, "kişilerarası karşılıklı ilişkilere, tarafların etkileşimin süreçlerini tanımlarına, anlamalarına ve tahmin etmelerine imkan tanıdığı"nda" yüksek düzeyde olma eğilimindedir. (Hite, 2005: 140). Bilişsel güven genellikle bir bireyde kanıtlanmış güvenilirliğine dayanarak gelişmektedir (Lewis ve Weigert, 1985: 25-26; McAllister, 1995: 970).

Bilişsel süreç kavramı, bir birey, grup veya organizasyonun güvenilir olup olmadığını belirlemek için tercih edilen metodolojik düşünce sürecini ifade etmek için kullanılmaktadır (Morrow vd., 2004: 53). Bununla birlikte güveni bilgi temelli rasyonel bir tercih olarak açıklayan bilişsel güven kavramı, güvenin açıklanmasında tek başına yeterli değildir. İnsanların sosyal ilişkileri ve duygusal tepkileri güvenin sadece rasyonel nedenlerle değil, hissedilerek de oluştuğunu kanıtlamaktadır (Fine ve Holyfield, 1996: 25).

2.1.1.5. Duyuşsal Güven

Duyguya dayalı güven, bireyler arasındaki duygusal bağlara dayanmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985). Duyguya dayalı güven ile insanlar söz konusu kişiye olumlu duygularından dolayı güvenirler. Bu güven türünde güvenin, tarafların birbirlerine karşı karşılıklı ilgi ve özen öğeleriyle gelişmesi söz konusudur (Hopkins ve Weathington, 2006: 484). İnsanlar güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar, samimi ilgi ve özen göstererek karşı tarafın refahı için endişelerini dile getirirler ve bu tür ilişkilerin içsel erdemlerine inanırlar. Böylece bu duyguların bir karşılığı olacağına inanırlar (Pennings ve Woiceshyn, 1987; Rempel et al., 1985; akt. McAllister, 1995: 26). Bu noktada taraflar arasında bir karşılıklılık ve empati oluşur.

Duyuşsal güvende yakın ve samimi kişisel ilişkiler, sık ve yüz yüze etkileşimler yoluyla geliştirilmiştir. Bu tür etkileşimler yoluyla bireyler, birbirleriyle duygusal temelli bir güven geliştirir ve bu da sosyal bağları destekleyebilir. Bu güven türünde, taraflar arasında karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler özel, derin ve bağlılıkla motive edilebilen bir özelliğe sahiptir. Duyguya dayalı güvenin bilişsel güvene kıyasla güven davranışı üzerinde daha güçlü etkisi olduğu düşünülmektedir (Chen vd., 1998;akt. Yılmaz, İçerli ve Güven, 2012: 53).

Lewis ve Weingert (1985: 972) kişilerarası yüksek duyuşsal güven düşük bilişsel güvenin söz konusu olduğu durumları “kör inanç” olarak, diğer taraftan sadece yüksek bilişsel güven düşük duyuşsal güvenin söz konusu olduğu ilişkileri ise “hesaplanan risk” olarak ifade etmektedir. Ayrıca, her iki güven türünün de düşük olduğu durumlarda kuşkuculuk, yüksek olduğu durumlarda ise sadakat veya bağlılık ile nitelendirmektedir. Webber ve Klimoski (2004: 1000) bu durumu bilişsel ve duyuşsal güven diyagramı adını verdikleri tablo 3.2 ile açıklamaktadır.

Tablo 3.2 Bilişsel ve Duyuşsal Güven Diyagramı

	Düşük Duyuşsal Güven	Yüksek Duyuşsal Güven
Düşük Bilişsel Güven	Kuşkuculuk	Kör İnanç
Yüksek Bilişsel Güven	Hesaplanan Risk	Bağlılık/Sadakat

Kaynak: Webber, ve Klimoski, 2004: 1000

3.3. Örgütlerde Güven (Örgütsel Güven)

Hosmer (1995: 380), ilgili literatürde güven ilişkisinin kişilerarası ilişkide önemli bir durum olduğunu belirten birtakım benzer sonuçlar bulmasına rağmen, güven kavramının ve

güvenin örgütlerde nasıl bir rol oynadığı konusunun, birkaç nedenden dolayı sorunlu olmaya devam ettiğini iddia etmektedir. Bu nedenler ise;

1. Multidisipliner bir kavram olan güven kavramının sınırlarının ve kesin bir tanımının olmaması ve
2. Yapılan araştırmalarda hem güvenilen tarafın hem de güvenen tarafın birlikte dikkate alınmamasıdır (Butler ve Cantrell, 1984; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; akt. Hosmer, 1995: 380).

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada hem güvenen hem de güvenilen taraf açısından güven konusu dikkate alınmaya çalışılacaktır.

Organizasyonlarda güven temelli ilişkiler özellikle 1990'lı yıllardan sonra önem kazanmıştır (McCauley ve Kuhnert, 1992: 265). Organizasyonlarda güven inşa edilmesi, kişilerarası ilişkilerin kalitesinin temeli ve rekabet avantajının kaynağı olarak konumlandırılmıştır (Tan ve Lim, 2009: 45). Örgüt içerisinde insanlar ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli istikrarını ve üyelerinin refahını sağlamak için çok önemli bir unsur olarak vurgulanmıştır (Cook ve Wall, 1980: 39). Gulati ve Nickerson (2008: 688) ise örgütsel güvenin organizasyonların düzgün işleyişi için zorunlu olması gereken bir unsur olduğunu iddia etmişlerdir.

Örgütsel güven, işgörenin işveren veya üst yönetim tarafından destekleneceğine ve işverenin veya üst yönetimin vermiş olduğu taahhütleri yerine getireceğine dair inanç duygusudur. Güven tüm ilişkilerin temelinde bulunmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990: 443). Güvenin sosyal bir varlık olan insanları bir arada tutmakta ve onlara güvenlik hissi vermektedir. Güven hassastır, kırılındır ve oluşması için belirli bir zamanın geçmesi gerekir ancak kolaylıkla ve aniden kaybedilebilir (Mishra ve Morrissey, 1990: 445).

Mayer ve arkadaşları (1995: 712), örgütsel güveni “bir tarafın, diğer tarafın belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayanarak, diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma isteği olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel güven, yatay veya dikey olabilen çok boyutlu bir değişken olarak tanımlanmıştır (McCauley ve Kuhnert, 1992: 269; Costigan vd., 1998: 304). McCauley ve Kuhnert'e (1992: 269) göre, yatay güven, iş arkadaşları veya benzer bir istihdam pozisyonunu paylaşan eşitler arasında var olabilecek güveni ifade etmektedir. Dikey güven ise, işgörenler ve onların üstleri, astları, üst yönetimi veya bir bütün olarak kuruluşlar arasındaki güveni ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile güven kişi ve örgüt seviyesinde oluşmaktadır bununla birlikte kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır (İşçan ve Sayın, 2010: 202).

İlgili literatür incelendiğinde organizasyonlarda güven ilişkisi çok farklı perspektiflerden incelenmekle beraber örgütsel güven başlığı altında örgüte duyulan güven, kişilerarası güven ve yöneticiye duyulan güven olmak üzere üç farklı başlık üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (İşcan ve Sayın, 2010; Tokgöz ve Seymen, 2013; Ferres vd., 2005). Bu boyutlara kısaca şu şekilde değinilebilir;

Örgüte güven işverenlerin çalıştıkları kurumlara karşı savunmasız olma istekliliğini içermektedir (Tan ve Lim, 2009: 50). Başka bir tanımda ise, işgörenlerin belirsiz veya riskli bir koşulla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna ilişkin inançları olarak tanımlanmaktadır (Matthai,1989; akt. Demircan ve Ceylan: 2003: 142). Örgütleri firmaların tepe yönetimi temsil ettiği için örgüte güven kavramı işletmelerin üst düzey yöneticilerini belirtmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 202). McCauley ve Kuhnert (1992: 269-270)'e göre, işgörenler organizasyonda gerçekleşen her şeyi sürekli gözlemleyerek işletmeye/kuruma güvenip güvenmeyeceklerini belirlerler. Bu araştırmacılara göre, işgörenlerin üst yönetim ile olan iletişimleri artıkça, kuruma ilişkin güvenleri artacaktır. Bununla birlikte, eğer kurumun işgörenler arasında genel atmosferi üst düzey yönetime karşı güven eksikliği içeriyor ise, işgörenler hiçbir şekilde örgüte karşı güven geliştir(e)meyeceklerdir (McCauley ve Kuhnert 1992: 269-270).

Kişilerarası güven/ İşgörenlerarası güven ise daha çok aynı seviyede çalışan işgörenlerin birbirine duyduğu güveni belirtmektedir. Diğer ismi işgörenlerarası güven olan kişilerarası güven, işgörenin aynı seviyede çalışan iş arkadaşının yetkinliğine, adil olduğuna ve etik bir şekilde hareket edeceğine dair güven olarak tanımlanır. Ayrıca, iş arkadaşlarının kendisini destekleyeceğini ve bilgi saklayarak bunlardan yararlanmayacağına dair inanç olarak ifade edilebilir (Feres vd., 2004: 610).

Yöneticiye duyulan güven ise işgörenin bir üst pozisyonunda bulunan kişiye olan inancı ifade etmektedir. Yöneticiye duyulan güven bu çalışmanın ana konularından bir tanesini oluşturduğu için ilerleyen başlıklarda daha detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Güven gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamında olması gereken ve bütün sosyal ilişkilerin temelinde yer alan özellikle iş hayatında en fazla ihtiyaç duyulan kavramlardan bir tanesidir. Örgütlerde performansın artırılarak verimliliğin sağlanması, ortaya çıkacak problemlerin hızlı ve etkin bir şekilde çözülmesi güven ortamının sağlanması ile mümkün olabilir (Dirks ve Ferrin, 2001: 450-451). Güven, farklı taraflar arasındaki sürdürülebilir ilişkilerin sağlanmasında ve özellikle belirsizliğin olduğu durumlarda belirleyici bir rol üstlenmektedir (Hardy, vd., 1998; akt. Halis, vd., 1998: 192). Örgütlerde güven üzerine yapılmış çalışmalar incelendiğinde güven konusunun bireysel, grup ve örgütsel performans

üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001). Güven kişilerarası işbirliğini (Golembiewski ve McConkie, 1975), grup iletişimi ve problem çözme kalitesini (Butler vd., 1999; Jarvenpaa ve Leidner, 1999), bilgi aktarımını (Levin ve Cross, 2004), örgütsel inovasyonu (Semerciöz, 2011) çalışanların ilaveten çaba göstermesini (Mayer ve Gayin, 2005; Lapierre, 2007), takım performansı (Erdem vd., 2003), örgütsel gelirleri ve karı (Simons, 2002) olumlu yönde etkilemektedir.

Yüksek düzeyde organizasyonel güveni olan işgörenler risk almak, fikirlerini göstermek ve olumlu organizasyonel davranış sergilemek konusunda kendilerini daha özgür hissederler (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 13). Bu açıdan, örgütüne yüksek seviyede güvenen işgörenlerin, kendilerinden beklenenin üzerinde davranış sergilemeleri beklenebilir (Yılmaz ve Altinkurt, 2015: 230). Ayrıca, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık, bireysel performans ve örgütsel etkinlik gibi değişkenlerle aralarında anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur (Gangai ve Agrawal, 2015: 270). Brockner ve diğerlerinin (1997) yapmış oldukları araştırma Gangai ve Agrawal'ı (2015) destekler niteliktedir. Buna göre; işgörenlerin örgütlerine güvenmeleri işgörenlerin kendilerini örgütlerine daha bağımlı hissederek örgütsel amaçlara ulaşmak için daha fazla gayret göstermelerini sağlayacaktır. Buna ek olarak, örgütsel güvenin, işgörenlerin olumsuz sonuçlara yol açacak kararlara gösterecekleri ters tepkilerin üstesinden gelebilmek için önemli bir güç olduğu tespit edilmiştir (Brockner vd., 1997: 558). Diğer taraftan, işgörenlerin örgütsel düzeyde bir güvensizlik hissetmeleri durumunda örgüte karşı olumsuz algılarının artacağı ve daha düşük seviyede iş tatminine sahip olacakları (Fulmer ve Gelfand, 2012: 1191-1192) ve örgütsel amaç ve faaliyetlere daha az katkı sağlayacakları (Lashinger ve Finegan, 2005 akt. Tüzün, 2007: 107) belirtilmektedir.

Yüksek düzeyde güven ilişkisine sahip olan organizasyonlarla ilgili araştırmaların bir çoğunda olumlu etkiler sağladığına dikkat çekilse de, bazı araştırmalarda yüksek seviyede örgütsel güvenin olumsuz sonuçları da vurgulanmaktadır (Katsikeas vd., 2009; Gaur vd., 2011). Dirks ve Ferrin (2001: 460), güvenin olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkiler yaratabileceğine belirtmektedir. Benzer şekilde Nooteboom, Berger ve Noorderhaven (1997: 311), güvenin ihanete uğrama riskini de içerdiğini belirtmektedir. Gargiulo ve Ertuğ (2006: 173-175)'da, güven odaklı davranışların genel olarak yararlı olmasına rağmen, aynı davranışların aşırı düzeylerinin örgütsel performans üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, sadece yüksek seviyede bir örgütsel güvene sahip olmak firma verimliliğini veya karlılığını geliştirmeyebilir.

3.4. Yöneticiye Duyulan Güven

Güven, sosyal ve ekonomik ilişkilerde önemli bir bileşendir ve aynı zamanda bir organizasyon içindeki en belirleyici performans faktörlerinden bir tanesidir. Örgütsel güven ile ilgili literatür incelendiğinde genelde işgörenler ile liderler arasındaki ilişkiye ve bu ilişkide bireylerin karakteristik özelliklerine yoğunlaşıldığı görülmektedir (Butler, 1991; Schindler ve Thomas, 1993). Yöneticiler üst yönetimin plan, program ve stratejilerini işgörelere aktarmada köprü görevi gören kişiler oldukları için işgörelerin algısında örgüte güven, yöneticiye güven ile özdeşleşmiş durumdadır (Hosmer, 1995: 385). Dolayısıyla, örgütsel güvenin oluşumunda veya gelişiminde hiç şüphesiz ki en büyük paylardan bir tanesi yönetici/lidere düşmektedir.

Dirks ve Ferrin (2002: 612)'in yöneticiye duyulan güveni karakter temelli ve ilişki temelli olmak üzere iki farklı perspektiften inceledikleri görülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002: 612). İlişki temelli güven, yönetici/lider-işgörel ilişkisinin niteliğine ve takipçinin ilişkinin doğasını nasıl anladığına dair, ilişki temelli bakış açısı ile odaklanmaktadır. İlişki temelli güven sosyal mübadele teorisi kapsamında da değerlendirildiği gibi yöneticinin ilgili ve hassas düşünceli davranmasına karşın işgörelinde aynı şekilde karşılık vermesi çerçevesinde şekillenmektedir. İkinci yaklaşım ise karakter temelli yaklaşımdır. Buna göre liderin karakterinin algılanışına ve işgörelin hiyerarşik ilişkideki savunmasızlığını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, liderin karakterine dair güven ile ilgili kaygılar önemlidir. Çünkü yönetici, bir işgörelin hedeflerine (promosyon, terfi, işten çıkarma vb.) ulaşmasına ilişkin kararlar verme yetkisine sahip olabilir ve kabiliyeti üzerinde önemli bir etkisi olan kararları vermektedir. Böylece işgörelenler yöneticileri ile ilgili dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve yetenek gibi yöneticinin özellikleri ile ilgili çıkarımlarda bulunurlar. Bu çıkarımların işgörelenlerin davranış ve tutumlarını etkileyeceği iddia edilmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002: 612).

Bleicher (2009) yöneticiler ve işgörelenler arasındaki ilişkinin güvene veya korkuya dayandığını iddia etmekte ve hem güvenin hem de korkunun sosyal sistemi bir arada tutmanın yollarından bir tanesi olduğunu belirtmektedir (Bleicher, 2009: 72). Ghilic-Micu ve Stoica (2013: 16) korkuyu örgütsel düzeyde güvenin tersi olarak nitelendirmektedir. Daha açık bir ifade ile güvenin olmadığı veya düşük seviyede olduğu örgütlerde işgörelenlerin risk alma eğilimleri düşüktür ve otoriteye meydan okuma konusunda çekingendirler. Dolayısıyla bu tip örgütlerde korku iklimi hakimdir. Tersî durumda ise, yani yüksek güven ortamının tesis edildiği örgütlerde ise bu durum sinerji yaratmakta ve performans artırmaktadır (Ghilic-Micu ve Stoica, 2013: 17).

Hogan ve diğerkleri (1994) ve Dirks ve Ferrin (2002) araştırmalarında lider ve işgören arasında güven ilişkisinin oluşumunun liderin elinde olan bir durum olarak değerlendirmektedirler. Dirks ve Ferrin (2002) araştırmalarında, dñnüşümcü liderlik, etkileşimsel adalet, katılımcı karar verme ve astların beklentisi karşılama ile güven arasında önemli ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir. Özetle, lidere duyulan güven, köklü bir dizi liderlik eylemleri ve davranışlarıyla ilişkili görünmektedir (Dirks ve Skarlicki, 2004: 33).

Andersen (2005) ise araştırmasında yöneticiler ile işgörenler arasındaki güven ilişkisini işgörenlerin yöneticileri ile ilgili bilgi seviyeleri, işgörenlerin yöneticileri ile kişisel ilişkilerinin samimiyet derecesi ve iletişim kurma sıklığı ağıısından incelemişler, sonuç olarakta bu unsurların işgörenlerin yöneticilerine duydukları güveni etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Andersen, 2005: 402). Barney ve Hansen (1994) araştırmalarında, yöneticinin güven oluşturma çabalarının örgütsel etkinliği arttırmak için temel unsurlar olduğunu göstermiştir (akt. Long ve Sitkin, 2006: 87).

Handy (1993) ise güven atmosferinin oluşabilmesi için yöneticilerin de işgörenlere karşı güven duyması gerekliliğine değinmiş ve yöneticinin işgörenlere güveni konusunda güven ve kontrol ikilemine dikkat çekmiştir. Yöneticinin işgörenlere yüksek düzeyde güven duyması kendisini risklere karşı savunmasız bırakabilecektir. Diğer taraftan yöneticilerin işgörenleri ve yapılan işleri sıkı bir şekilde kontrol etmesi de işgörenlerde güven eksikliği olarak hissedilmesine neden olabilecektir. Yöneticiler astlarına olan güvenlerinin azalması durumunda, onların denetimini ve faaliyetlerini kontrol etmeye daha fazla ihtiyaç duyabilirler (Casson 1991: 4).

Tyler ve Degoey (1996), yönetici ve işgörenlerin kişisel ilişkilerinin önemine dikkat çekmişlerdir. Bu araştırmacılar ağıöre, eğer astlar, saygınlık, itibar ve adil bir şekilde muamele gördüklerini hissederlerse, yöneticilerini dostça ve güvenlerine layık görmeye eğilimlidirler. Ayrıca, eğer işgörenler yöneticilerine güven duyarsa, yönetimin almış olduğu kararları uygulamaya daha hazır olacaklardır (Tyler ve Degoey 1996;akt. Andersen, 2005: 395).

Dirks ve Ferrin (2001: 459)'e ağıöre yönetici-işgören ilişkisinde yöneticiden gelen geri-bildirim sonucunda işgörende oluşan davranış, tutum ve algıları işgörenin yöneticiye duyduğu güven seviyesi etkilemektedir. Güven duyulan bir yöneticiden alınan olumsuz geri bildirimleri işgörenin doğru olarak değerlendirmesi ve bunun sonucunda da performansını arttırmaya yönelik daha fazla gayret göstermesi söz konusudur. Aksi durumda ise yani, güvenilmeyen bir yöneticiden alınan olumsuz geri bildirimler işgörenler tarafından doğruluğuna şüphe ile bakılmasına yol açabilecek ve işgörenlerin performanslarını arttırmak için fazladan çaba harcamalarına sebep olabilecektir. Kısacası, yöneticinin olumsuz geri

bildirim sağladığı bir faaliyet güven düzeyine bağlı olarak farklı tutumsal, algısal ve davranışsal tepkilerle sonuçlanması söz konusudur (Dirks ve Ferrin, 2001: 459).

Erdem ve Aytemur (2014) Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden 550 orta düzey yönetici ile nitel ve nicel karma yöntemleri kullanarak gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda yöneticiye güven oluşması için üç unsura dikkat çekmişlerdir. Bunlar; yetenek, korumacılık (hamilik) ve adalettir.

Erdem ve Aytemur (2014: 34)'a göre yetenek boyutu yöneticiye güven oluşmasındaki en güçlü unsurdur. Bu boyut iş deneyimi, işe hakim olma, örgütsel beceriler ve problem çözme performansı ile ilgili bilgi unsurlarını içermektedir (Mishra, 1996: 265; Shockey-Zalabak ve Morealle, 2011: 40-41). İşgörenlerin yöneticilerini yetkin olarak algılaması durumunda, işgörenlerde yöneticiye karşı güvenin gelişmesi kolaylaşır (Mayer, vd., 1995: 717-718). Buna ek olarak işgörenler, yöneticilerinin hızlı ve etkin bir biçimde problem çözme becerilerini bir yetkinlik olarak algırlar (Shockey-Zalabak ve Morealle, 2011: 41). İşgörenlerin yöneticilerin problem çözme yetenekleri ile ilgili beklentileri toplumlarda veya örgütlerde bulunan güç mesafesinin düzeyine göre farklılıklar göstermektedir (Sargut, 2001 akt. Erdem ve Aytemur, 2014: 34-35). Hofstede (1980)'e göre, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki insanlar kendilerinden üst mevkilerde bulunan insanlar ile uyumlu olmayı kabul ederler, otokratik veya paternalist (babacan) liderlik yapan üstleri tercih ederler ve karar verme sürecine katılmayı beklemezler. Öte yandan, düşük güç mesafeli toplumlarda karar alma sürecinde astlar, üstlerinin kendilerine danışmalarını isterler ve önemli konularda görüşlerini ifade etmek için üstlerine yaklaşırlar. Sonuç olarak düşük güç mesafesine sahip toplumlarda işgörenler yöneticileri ile daha yakın ve samimi ilişkiler kurarak geliştirebilir ve böylece güven ortamının daha kolay ve hızlı bir şekilde oluşmasına olanak sağlanabilir (akt. İslamoğlu ve Börü, 2005: 107).

Yöneticiye güven oluşumunu etkileyen ikinci unsur ise yöneticinin korumacı yaklaşımıdır. Güven ile ilgili literatür incelendiğinde yöneticilerin astlarının ihtiyaçlarına nasıl ilgi göstermeleri gerekliliği, onlara yardımcı olmaları ve onların çıkarlarını korumaları üzerine odaklanmaktadır (Whitener, vd. 1998: 517-518). Bununla birlikte Erdem ve Aytemur (2014: 35) araştırmalarında, yöneticilerin işgörenlere şefkat ve ilgi göstermesi ve onlara karşı yönlendirici olması gibi paternalistik (babacan) eğilimleri de korumacı (hamilik) boyutunun içerisine dahil etmişlerdir. Özellikle, ölçeğin paternalizm boyutunda tanımlanan maddelerin, otoriter bir paternalizmden ziyade daha yardımsever bir paternalizm beklentisine işaret ettiği ileri sürülebilir (Erdem ve Aytemur, 2014: 35). Erdem ve Aytemur (2014) araştırmalarında

paternalistik bir yaklaşımla bakmalarının nedeni Türk örgütlerin ağırlıkla paternalistik liderlik davranışları eğilimine yatkın olduğu (Paşa vd., 2001: 561) gerçekliğindendir.

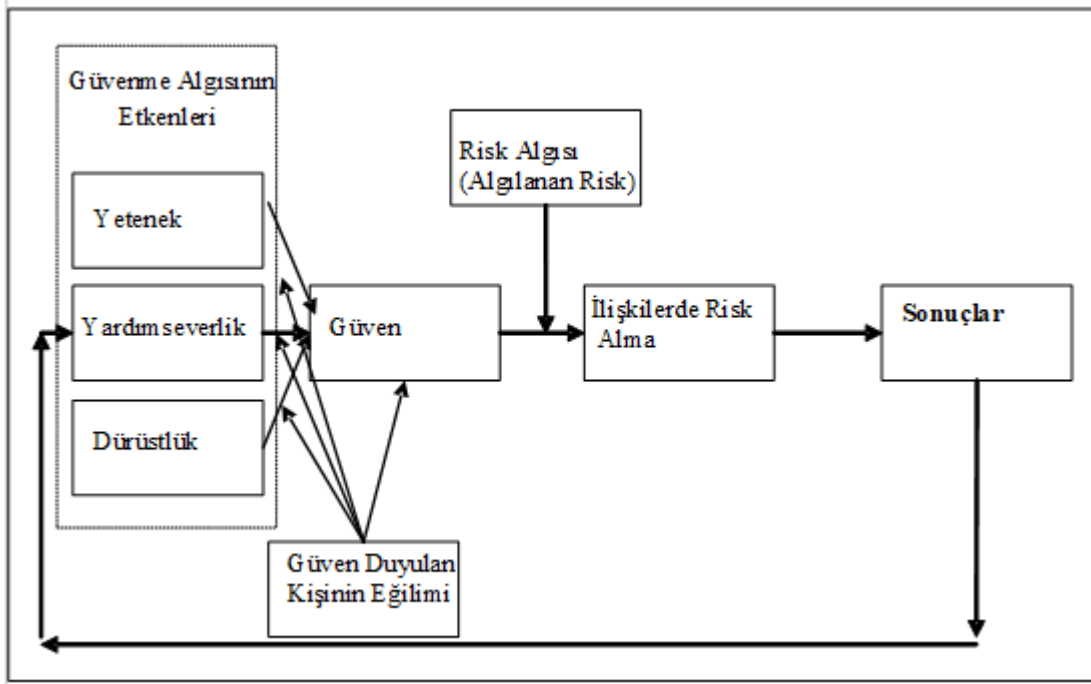
Sonuncu boyut ise adalet unsurudur. Adalet ve güven birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır (Polat ve Celep, 2008; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Brashear vd., 2005). Adalet boyutu ile yöneticilerin işgörenler arasında adil olması ve tarafsızlığını koruması vurgulanmaktadır. Yöneticilerinin adil olmadığını düşünen işgörenlerin yöneticilerine olan güven duygularının zayıflaması durumu söz konusudur. Türkiye'deki organizasyonlarda yönetici-işgören ilişkilerinde karşılaşılan temel güven sorunlarından bir tanesi işgörenlerin yöneticilerinin davranışlarına dair adalet ve tarafsızlık gibi konularda negatif düşüncelere sahip olması veya şüphe duyması olduğu iddia edilmektedir (Erdem ve Aytemur, 2014: 35).

3.5. Örgütsel Güven ve Yöneticiye Duyulan Güven ile İlgili Modeller

Güven Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramitinde fizyolojik ihtiyaçların hemen ardından gelen insanların temel gereksinimlerinden bir tanesidir. Yaşamın her alanında olduğu gibi organizasyonlarda bütün ilişkilerin temelinde güven unsuru bulunmaktadır. Örgütlerde güven ortamının oluşması günümüz işletmelerinde özellikle rekabetin küresel bir şekilde yaşandığı dünyada işletme içi verimliliğin sağlanması ve işgörenlerden daha fazla performans elde edilmesi işletmeler nezdinde olmazsa olmaz koşullardan bir tanesidir. Örgütlerde güven ortamının sağlanabilmesi için araştırmacılar birbirine benzer fakat farklı yönleri bulunan çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Sözü edilen örgütsel güven modelleri şu şekilde açıklanabilir;

3.5.1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer ve diğerleri (1995: 711) oluşturdukları model ile güvenen kişi ve güvenilen kişinin karakteristik özelliklerini, bu kişilerin ilişkisinde yer alan güven ve risk ilişkisini ve uzun vadeli güven gelişiminin etkilerini dikkate almıştır. Mayer ve diğerlerinin (1995: 715) modeli şekil 3.3'te verilmiştir.



Şekil 3.3 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Kaynak: Mayer vd., 1995: 715.

Şekil 3.3'te Mayer ve diğerleri (1995: 714-720) geliştirdikleri güven modelinde, insanların aralarındaki güven ilişkisini “güvenen” ve “güvenilen” birey arasındaki ilişkiyi inceleyerek açıklamışlardır. Mayer ve arkadaşlarının oluşturdukları bu modelde güven tek yönlüdür. Daha açık bir şekilde ifade edilirse güvenen ile güvenilen taraf arasındaki karşılıklı güven ilişkisi bu modelde göz önünde bulundurulmamıştır. Mayer ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu modelde kişinin güvenme algısını etkileyen “yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük” olmak üzere üç kişisel özelliğin varlığı ifade edilmiştir. Kısaca bu üç özellik (Mayer, vd., 1995: 717-720);

Yetenek, bir tarafın belirli bir alan içinde nüfuz sahibi olmasını sağlayan beceri, yetkinlik ve özellikler toplamı olarak tanımlanmaktadır. Yeteneğin bu modeldeki yeri ise güvenen tarafın güvenilen tarafın yeteneğe dair algısını ifade etmektedir.

Yardımseverlik, güvenilen ve güvenen birey arasındaki ilişkide güvenilen kişinin bir karşılık beklemeden güvenen kişiye yardım ettiği veya iyilik yaptığı ilişkiyi belirtmektedir. Yardımseverlik boyutu güvenen ve güvenilen tarafların arasında bir bağ olduğunu göstermektedir.

Dürüstlük, tarafların karşılıklı bir şekilde aralarında belirledikleri kurallara sadık kalmalarıyla oluşmaktadır. Tarafların aralarında belirledikleri bu kuralların taraflar tarafından doğru bulunması belirlenen kurallara bağlı kalmaları için önem arz etmektedir.

Bu modelde güvenen bireydeki güvenme eğilimi ve diğer tarafın güvenilmeye değer olması önemli rol oynamaktadır. Güvenme eğilimi başkalarına güvenmeye dair genel isteklilik olarak tanımlanabilir. Güven eğilimi kişilik tiplerine ve kişinin kültürel geçmişine göre değişiklik göstermektedir (Hofstede, 1990; akt. Mayer, vd. 1995: 715). Şekil 3.3'teki bir diğer unsur risk eğilimidir. Risk eğiliminin tanımı güven eğilimi tanımı ile benzerlik göstermektedir. Risk eğilimi bir karar vericinin ya risk almaktan ya da kaçınmasından kaçınma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Sitkin ve Pablo, 1992: 12). Daha çok duruma özgü olan risk alma eğilimi bireyin kişilik özelliklerinden ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir (Mayer, 1995: 724-725).

Taraflar arasındaki ilişkide risk alma eğilimi ve güvenilirlik arasında bir geri besleme döngüsü vardır. Eğer bu ilişki olumlu yönde giderse, güvenilen kişiye karşı olumlu bir algının gelişmesini sağlar ve ileride kuracakları ilişkide aralarındaki güven olumlu şekilde etkilenir ancak aksi durum ise taraflar arasında güvenin azalmasına ve gelecekteki etkileşimlerinin de olumsuz etkilenmesine yol açar.

3.5.2. Mishra ve Shockley-Zalabak ve Morreale Güven Modeli

Mishra (1996: 265) güveni bir tarafın, diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna dair inancına dayanarak diğer tarafa karşı savunmasız olma isteği olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi Mishra'nın güven modeli dört bileşenden oluşmaktadır. Bu modelin boyutları yeterlilik, açıklık-dürüstlük, ilgililik ve güvenilirliktir (Mishra: 1996: 265).

Yeterlilik, sadece lider ve çalışanların üretkenliğini değil, aynı zamanda rekabete karşı mücadele eden tüm organizasyonu da ilgilendirir (Uslu ve Oklay, 2015: 82). Yeterlilik boyutu, işgörenlerin yönetici veya liderlerlerinin görevle ilgili yeteneğine inanmasını ifade etmektedir (Mishra, 1996: 265). Bu boyut çalışanların veya yöneticilerin verimli olmasını içermesinin yanı sıra örgütün sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve yaşamını sürdürebilme kabiliyetini içeren bir kavramdır (Yılmaz, 2012: 73). Diğer taraftan, mevcut işgörenler fikirlerinin adil ve yetkin bir değerlendirme ile karşılanacağını düşündüklerinde daha yenilikçidir ve örgütsel bağlılıkları da daha yüksektir (Shockley-Zalabak ve Morreale, 2011: 41).

Açıklık-Dürüstlük, bu modelin ikinci boyutudur. Açıklık ve dürüstlük örgüt içi güvenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar (Butler, 1991: 646-647). İşgörenlerin özellikle bilgi paylaşımında yöneticilerinin açık ve dürüst olduklarını algılamaları durumunda örgüte duydukları güvenin artacağı iddia edilmekte, bu bakımdan, örgüt içerisinde açıklık ve

dürüstlük algısı oluşması için liderler veya yöneticilere büyük görevler düşmektedir. (Mishra ve Morrissey, 1990: 451-452; Shockley-Zalabak ve Morreale, 2011: 42). Ayrıca Mishra ve Morrissey'in (1990) çalışması, açık iletişimin, karar verme süreçlerine katılımın ve bilginin paylaşılmasının organizasyona olan güveni artırdığını göstermektedir. Açıklığın olduğu kurumlarda iş tatmini de artmaktadır (Wulandari ve Burgess, 2011: 66). Açıklık yalnızca paylaşılan bilgi miktarı ile alakalı değildir, aynı zamanda yöneticilerin bu bilgiyi paylaşma gayretlerinin samimiyetiyle de ilgilidir (Eroğlu, 2009: 59).

İlgililik boyutu üst yönetimin veya yöneticinin işgörenler ile daha fazla iletişime geçmesini, onların sorunlarını dinlemesini, fikirlerini almasını, onlarla empati kurmasını ve onlara sefkat göstermesini içermektedir. İşgörenlerde haklarının veya refah seviyelerinin korunacağına dair inancın oluşması, taraflararası güvenin oluşmasına veya gelişmesine yol açacağı düşünülmektedir (Shockley vd., 2011: 43; Mishra, 1996: 266). İşgörenler kendi refah ve haklarını koruyan bir kurumda çalıştıklarına inandıkları zaman daha verimli olmaktadır (Shockley vd., 2011: 43). Diğer taraftan Costigan ve diğerleri (2004: 200) bu modelde, işgörenler ve yöneticiler arasındaki iletişime dikkat çekmişler, işgörenlerin yöneticileri ile doğrudan iletişim halinde olmasının işgörenlerin örgüte duydukları güveni olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Güvenilirlik, kavramı, yöneticilerin işgörenlerine karşı söylem ve davranışlarında tutarlılığın bulunmasını ve yöneticilerin taahhütlerini yerine getirmesini içermektedir (Shockley vd., 2011: 43). Söylem ve davranışlar arasındaki tutarlılık işgörenlerin güvenlerini artırırken, aksi durumda ise güvenin azalacağı iddia edilmektedir (McGregor, 1967;akt; Mishra, 1996: 267).

Mishra (1996: 265-267) hem kişileri hem de örgütleri kapsayan bu modelinde örgüte karşı güven oluşabilmesi için bu dört bileşenin (güvenilen kişinin yetkinliği, dürüstlüğü, ilgili olması ve güvenilir olması) aynı anda birlikte etkin olması gerektiğini belirtmektedir.

Shockley-Zalabak ve Morreale,(2000; 2011) Mishra (1996)'nın önerdiği dört boyutlu güven modeline özdeşleme boyutunu eklemiştir. Örgütsel düzeyde *özdeşleşme*, “*bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı*”dır (Ashforth ve Mael, 1989: 34). Bu boyut örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar, değerler, inançlar ve normlarla bütünleşme seviyelerini ölçmektedir (Tüzün, 2007: 112). Bu boyutta örgüt üyeleri üst yönetim veya yöneticileriyle bütünleşmeleri halinde yüksek seviyede güven düzeyi olacaktır (Shockley vd., 2000: 37). Bununla birlikte hizmet kalitesi ve işgörenlerin iş tatmin düzeyleri artacaktır (Shockley vd., 2011: 44).

3.5.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) güveni bilişsel, duyusal ve davranışsal olarak çok boyutlu tanımlamışlardır. Buna göre, güven üç boyut içermektedir. Bunlar (Bromiley ve Cummings, 1996: 303-305);

- a) ***Açık veya örtülü taahhütlere uygun iyi niyetli davranma inancı:*** Bu boyut, kişinin veya örgütün güven verici şekilde davrandığını veya bağlılığı oluşturmak için davranışlar göstermesini içermektedir.
- b) ***Her ne müzakere edildiyse, bu müzakerelerde önceden belirlenmiş taahhütlere karşı dürüst olma inancı:*** Bu boyut bireyin gösterdiği davranışların veya örgütün önceden verilmiş taahhütlere uygun olma inancını içermektedir.
- c) ***Uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama inancı:*** Kişinin veya örgütün faydalar elde etmek için çıkarıcı veya faydacı davranışlarda bulunmayacağını içermektedir (Bromiley ve Cummings, 1996: 303-305).

Bromiley ve Cummings (1996) güveni örgütsel ve bireysel olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bireysel güven kişisel davranış beklentilerini ifade ederken, örgütsel güven ise bireylerin örgütsel ilişkilerden beklentilerini ifade etmektedir (Uslu ve Oklay, 2015: 82). Bu modelde, işgörenlerin veya yöneticilerin sözü edilen üç boyuta uygun davrandıklarında örgütsel güvenin oluşacağını ve davranışın güvenilir davranış olarak tanımlanabileceğini ifade etmişlerdir (Tüzün, 2007: 111).

3.5.4. McGregor Güven Modeli

Douglas McGregor yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan bir tanesinin yöneticilerin insan davranışları ile ilgili varsayımları olduğunu iddia etmektedir. Bu doğrultuda McGregor, insanları olumsuz davranışlar gösteren X teorisi ve olumlu davranışlar gösteren Y teorisi olarak sınıflandırmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 145). X teorisini benimseyen yöneticiler işgörenlere güvenmezler ve işgörenlerin tembel olduklarını çalışmayı sevmediklerini, mümkün olduğunca işten kaydardıklarını varsayarlar. Bu yüzden X teorisi varsayımına göre işgörenler hedeflere ulaşmak için yönlendirilmeli, sürekli kontrol edilmeli ve gerekirse ceza ile korkutulmalıdırlar. Y teorisini benimseyen yöneticiler ise işgörenlere tam anlamıyla güvenirler. İşgörenleri tembel olmayan, işten kaçmayan, işi oyun veya dinlenme gibi algılayan, belirlenen amaçlara ulaşmak için kendi kendilerini kontrol eden ve uygun koşullar altında sorumluluk almaya istekli bireyler olarak varsaymaktadırlar (Koçel, 2015: 683-684).

Bu haliyle X teorisinin insan anlayışı Adam Smith ve Frederick Taylor'ın ekonomik ve rasyonel yaklaşımlarındaki insan ile benzerlik göstermektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 145). X teorisinin varsayımlarını benimseyen örgütlerde, örgüt üyelerine güvenilmemekte bu yüzden bu teorisinin kabul gördüğü örgütlerde güven ortamından söz edilememektedir. Örgütsel güvenin olmadığı bir çalışma ortamında ise performansın düşmesi ve verimliliğin azalması olağandır. Diğer taraftan Y teorisinin varsayımlarını kabul eden bir örgütte, örgüt üyelerine tamamen güvenilmektedir. Kahya, (2013: 140) Y teorisinin hakim olduğu örgütlerde örgüt değerleri ile işgörenlerin değerlerinin birbirine entegre edilerek iş süreçlerinin tamamlanmakta olduğunu belirtmektedir. Y teorisinin benimsendiği örgütlerde güven ortamı oluşmakta ve işgörenler örgütsel hedefleri gerçekleştirmeleri durumunda kendi hedeflerini de gerçekleştirmiş olcaklarını bildiklerinden dolayı işlerinde yüksek performans göstermektedirler (Kahya, 2013: 140).

3.5.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998)'in geliştirmiş oldukları bu modele göre örgütte güven ortamının gelişmesinin temeli yönetimin güvenilir davranışlarına dayanmaktadır. Bu çerçevede Whitener ve arkadaşları örgüt içinde güvenin oluşturulup, geliştirilmesini sağlayan beş faktör ileri sürmüştür. Bunlar (Whitener vd., 1998: 516-518):

- a) ***Davranışlarda Tutarlılık:*** Bu faktör, yöneticilerin zaman içerisindeki davranışlarının belirli bir tutarlılık çerçevesinde olması durumunda, yöneticilerin gelecekteki davranışlarının işgörenler tarafından daha iyi tahmin edilebileceğini ve işgörenlerin tahmin etme becerilerine olan güvenlerinin artacağını ifade etmektedir (Whitener vd., 1998: 516) Daha sade bir ifade ile, işgören-yönetici ilişkilerinde öngörülebilir ve olumlu davranışlar ilişkilerdeki güven düzeyini güçlendirmektedir.
- b) ***Davranışlarda Dürüstlük:*** İşgörenler yöneticilerin söyledikleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığı gözlemler ve bu gözlemin sonucunda da yöneticinin doğruluğuna dürüstlüğüne ve ahlaki karakterine atfederler. Davranışsal tutarlılık ve davranışsal dürüstlük bazı benzerliklere sahip olsa da, farklı boyutlardır. Her ikisi de, çalışanların yöneticilerine güvenmedeki algılanan riski azaltmaya hizmet eden bir tutarlılığı yansıtmaktadır. Bununla birlikte, davranışsal tutarlılık, geçmişteki eylemlerine dayanarak, yöneticilerin eylemlerinin güvenilirliğini veya tahmin edilebilirliğini yansıtmaktadır. Diğer yandan davranışsal bütünlük ise, yöneticinin söylediği ve yaptığı şey arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Whitener vd., 1998: 516).

- c) **Kontrolün Paylaşımı ve Yetkilendirme:** Güven algıları üzerine yapılan araştırmalar, işgörenlerin karar verme sürecine katılımlarının sağlanmasının ve onlarla kontrol yetkisinin paylaşılmasının, yöneticiler için güvenilir davranışın temel bileşenleri olduğunu göstermektedir (Whitener vd., 1998: 517). Kahya (2013: 139) bu durumu “Güven, bir anlamda karşı tarafa güvendiğini hissettirmekle başlar” şeklinde ifade etmektedir. Örgütün kendisine güvendiğini hisseden kişi de örgüte karşı güven duyacak ve böylece örgüte olan bağlılık seviyesi artacaktır (Nyhan, 2000: 98) İşgörenlerin karar alma süreçlerine katılımının sağlanması, işgörenlerin daha fazla zihinsel çaba göstermelerini, daha yüksek seviyede motive olmalarını ve gelişmiş bir bağlılık duygusunu sağlayacaktır (Halis, vd. 2007: 194). Yöneticilerin çalışanları dahil etme derecesi, güvenin gelişimini etkilemektedir.
- d) **Doğru Açıklayıcı İletişim:** İletişim gerek örgütlerde ,gerekse yaşamın tüm alanlarında güvenilirliğin sağlanabilmesi için olmazsa olmaz bir unsurdur. Örgüt tarafından alınan kararların işgörenler ile açıkça, zamanında, yeterli ve doğru bir şekilde paylaşılmasını ifade etmektedir. İşgörenler kendileriyle açık sözlü, yeterli ve doğru bir şekilde iletişim kuran ve zamanında geri bildirim yapan yöneticileri daha güvenilir olarak görmektedirler (Whitener vd., 1998: 517).
- e) **İlgi gösterilmesi:** Bu unsur Mayer vd. (1995), Mishra (1996) ve McAllister (1995) tarafından belirtildiği gibi işgörenler açısından güvenilir davranışların üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; 1) Yöneticiler, işgörenlerin çıkarlarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı ve bunlara karşı hassas olmalıdırlar. 2) Yöneticiler, işgörenlerin çıkarlarını korumaya yönelik davranmalıdırlar. 3) Yöneticiler kendi çıkarları için işgörenleri istismar etmekten kaçınmalıdırlar (Whitener vd., 1998: 517-518). İşgörenlerin dikkate alındıklarını, korunduklarını ve değerli görüldüklerini hissetmeleri yönetici ve işgörenler arasındaki duygusal bağın gelişmesine olanak sağlamaktadır (McAllister, 1995: 30).

Whitiner ve diğerleri (1998), modellerinde yöneticiye duyulan güveni etkileyen davranışsal faktörleri incelemiştir. Whitiner ve diğerleri (1998) yöneticinin güvenilirliğini etkileyen üç faktör üzerinde durmuşlardır. Bunlar ilişkisel, bireysel ve örgütsel faktörlerdir.

Yöneticiye güven davranışını etkileyen diğer bir faktör ise örgütsel yapı insan kaynakları politikaları ve örgüt kültürü kapsayan örgütsel etmenlerdir. Örgüt yapısı, iş rollerinin resmi dağılımı, kontrolün merkeziyetçiliği ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi olup, yönetsel güvenilirlikle ilişkilidir (Demir ve Okan, 2009: 58). Benzer şekilde, Creed ve Miles (1996) örgütsel güvenin örgütsel formların ve yönetim felsefelerinin

gelişiminden etkilendiğini belirtmektedir. Creed ve Miles (1996: 19-20), yüksek düzeyde kontrol edilen, yüksek düzeyde merkezileştirilmiş, yüksek düzeyde formüle edilmiş ve öncelikli olarak verimliliklere odaklanan kuruluşların yüksek bir güven ortamı için gerekli olan yönetim davranışlarını kısıtlayacaklarını veya engelleyeceklerini iddia etmektedirler. Başka bir ifade ile kontrolün sıkı olduğu merkezîyetçi ve verimlilik odaklı örgütler yöneticinin güvenilir davranışının gelişmesini olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur. Kontrolün sıkı olduğu merkezîyetçi ve verimlilik odaklı örgütler yöneticinin güvenilir davranışının gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Creed ve Miles (1996: 23) ayrıca insan kaynakları politikalarının ve prosedürlerinin tasarımının güven algısını etkilediğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, ödül, kontrol ve performans değerlendirme uygulamaları gibi insan kaynakları sistemleri, yönetsel güvenilir davranışları olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Çağdaş performans değerlendirme prosedürlerinin uygulanması, adaletli olunması, ilkeli olunması, işgörenlerin yöneticilerine olan güvenlerini olumlu yönde etkilemektedir. (Korsgaard ve Roberson, 1995: 665). Örgütsel yapının yönetsel güvenilirliği etkileyen son faktörü ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” (Dinçer, 1992: 271) olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü kurum içerisinde risk alma, yetkilendirme, karar alma süreçlerini tabana yayma gibi belirli davranışları teşvik etmekte veya kısıtlamaktadır. Bu davranışlarda örgüt kültürü yönetsel güvenilirliğin oluşmasını veya gelişmesini etkilemektedir (Whitener vd. 1998: 520).

İlişkisel faktörleri değişim maliyeti, iletişim ve beklentiler olmak üç farklı kategoride sınıflandırmıştır. Örgütte iyi bir etkileşimin temel gereği sağlıklı iletişimdir. Özellikle örgüte yeni katılan işgören ile ilk iletişim işgörenin işe ilişkin rol beklentilerine göstermiş olduğu tepkiler ve yeterliliğine bağlıdır. İşgören verilen rolleri yerine getirmesi yöneticinin/liderin de kontrolü paylaşma ve iletişime açık olma olasılığını artırır. Bir diğer faktör olan beklenti ise yöneticinin işgörene yönelik gelişen güvenin karşılığını alacağına ilişkin beklentisinin derecesi ne kadar yüksek ise, yöneticinin kontrolü paylaşma ve iletişime açık olma olasılığı da o kadar artar. Üçüncü ve son ilişkisel faktör ise değişim maliyetidir. Değişim maliyeti ile kastedilen yöneticinin işgörenle arasındaki değişim ilişkisinde karşılık alamaması durumunda, oluşan maliyet ne kadar çok ise, yöneticinin güvenilirlik davranışına yönelme olasılığında o kadar azalmaktadır (Whitener, 1998: 521).

Yöneticiye güven davranışını etkileyen bir diğer faktör ise bireysel etmenlerdir. Bu faktör güven eğilimi, yeterlilik ve değerleri içermektedir. Mayer ve diğerleri (1995) her kişide güven eğiliminin farklılık gösterebileceğini iddia etmişlerdir. Daha yalın bir ifade ile bazı

bireyler diğer bireylere göre daha fazla güvenmeye eğilimlidir. Kısmen güven eğilimi, kişinin başkalarının nasıl davranacağı konusunda beklentilerinin bir sonucudur. Güvenme eğilimi yüksek olan yöneticiler, işgörenlerin karşılık vermesini bekler. Bu beklenti, güvenilir davranışlarda bulunma motivasyonlarını etkilemektedir. Yöneticinin bilgi, yetenekleri ve bu sahip olduğu bilgi ve yeteneklerine dair inancını gösterebilmesi yöneticinin güvenilirlik davranışlarını etkilemektedir. Diğer yandan yöneticinin sahip olduğu değer yargıları tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Evrensel değerlere sahip yöneticiler (tüm insanların refahını anlama, takdir etme ve koruma), işgörenler için güç değerleri olan yöneticilerden (insanlar üzerindeki kontrol veya hakimiyet) daha fazla ilgi gösterme eğilimindedir. Benzer şekilde, yardımseverliğe (başkalarının refahının artması) değer veren yöneticiler hedonizme (hazcılık) değer veren yöneticilere göre sözlerini tutmaya ve doğruyu söylemeye (doğrulukla davrandığına), daha yatkındır. Bunun anlamı ise yüksek değer yargılarına sahip yöneticiler işgörenlerin gözünde güvenilirlik davranışı oluşturmakta veya geliştirmektedir (Whitener, vd. 1998: 522-523).

3.6. Yöneticiye Duyulan Güven ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Yöneticiye duyulan güven ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında yapılmış araştırmalar Ek 5'te tablo halinde sunulmaktadır.

3.7. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu başlık altında araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisinin kuramsal alt yapısı ortaya koyulmaktadır.

3.7.1. Liderlik ve Öz-Yeterlilik İlişkisi

Dönüşümcü liderlik, takipçilerinin kalıcılaşmış sorunlara yeni bakış açıları ve yeni çözüm önerileri geliştirebilmeleri için temel çalışmalara ve temel kabul görmüş (kalıplaşmış) varsayımlara meydan okumasını sağlayan ve takipçilerini bu yönde motive eden bir liderlik türüdür (Pillai vd., 1999: 903). Dönüşümcü liderler takipçilerinin gelişimlerine, deneyim kazanmalarına ve birbirinden farklı görevleri gerçekleştirmelerine olanak sağlamak amacıyla onlara yetki verirler, sürekli geribildirim sağlarlar ve her bir takipçisine de eşit düzeyde bireysel ilgi göstererek karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik ederler. (Bass, 1997: 133).

Öz-yeterlilik ise kişinin farklı koşulların üstesinden gelme becerisi, belirli bir aktiviteyi başarma becerisi ve kapasitesine dair kendini algılayışı, kendine inancı ve kendine dair yargısı olarak ifade edilmektedir (Senemoğlu, 2012: 228). Yaşanmış deneyimler, başkalarının deneyimleri, sözel ikna ve fiziksel ve duygusal durum olmak üzere insanların öz-

yeterlilik inançları dört ana kaynak tarafından beslenmektedir (Bandura, 1986: 399-401). Bu dört ana kaynaktan beslenen öz-yeterlilik inancının seviyesi organizasyonlarda örgüt üyelerinin girişimci davranışlar göstermesini, yaptığı görevle ilgili daha fazla gayret göstermesini ve bu görevi sonuçlandırmak için gerekli olan kararlılığı ortaya koymasını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Bosscher ve Smit, 1998: 340). Podsakoff ve arkadaşları (1990), dönüşümcü bir liderin uygun davranışlarını (karizmatik) takipçinin model olarak alması durumunda takipçinin öz-yeterliliğini etkileyebileceğini ileri sürmüştür.

Dönüşümcü liderlik, astların öz-yeterlilik inançlarında artışa yol açmaktadır (Pillai ve Williams, 2003; Aggarwal ve Krishnan, 2013). Dönüşümcü liderler, astlarını görevlerini yerine getirerek öz-yeterlilik inançlarını artırmak için yaşanmış deneyimler ve sözel ikna kaynaklarını kullanırlar (Bandura, 1977; akt. Aggarwal ve Krishnan, 2013: 302). Dönüşümcü liderler astlarını deneyim kazanmaları için özellikle zor iş/görevlerde yetkilerini devrederler ve böylece astlarının kendilerini geliştirmesi ve deneyimlerinin artması için fırsat verirler (Burns, 1985: 4). Bir başka ifade ile liderler, takipçilerini gelecekte karşılaştıkları zor görevler için yetkilerinden belirli bir kısmını devrederek öz-yeterlilik kaynaklarından bir tanesi olan doğrudan yaşantılarına (yaşanmış deneyim) yeni deneyimler katmalarına olanak sağlayarak katkıda bulunurlar ve böylece kişinin öz-yeterlilik inancının gelişmesine destek verirler (Aggarwal ve Krishnan, 2013: 302). Özetle, yaşanmış deneyimler, çalışanların öz-yeterlilik inançlarını artırır çünkü bu deneyimler çabaları ve performansları hakkında olumlu geribildirim sağlarlar (Pajares, 2002).

Dönüşümcü liderler astlarına karşı yüksek beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler ve onların bu işi başarıyla tamamlayacaklarına ilişkin yüksek derecede güven duyarlar (Tims, vd., 2011: 123). Sağlıklı geribildirimlerin yapıldığı, liderin zorluklar karşısında astlarına ilham ve cesaret vererek onları desteklediği bir organizasyonda, takipçilerin kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmaya ilişkin inançlarının artacağı belirtilmektedir (Tims, vd., 2011: 123). Dönüşümcü liderlik anlayışının örgüt üyelerine cesaret veren, onları güçlendiren ve onlara vizyon katan yapısından dolayı örgüt üyelerinin verilen görevler için hiç çekinmeden girişimci rol üstleneceği, bu görevleri başarıyla tamamlamak için elinden gelen gayreti göstereceği ve bu gayreti kararlılıkla sürdüreceği düşünülmektedir.

Gist (1987: 477), Pygmalion etkisinin bireyin öz-yeterlilik inanç düzeyini arttırabileceğini iddia etmiştir. Pygmalion etkisi, başkalarının olumlu beklentileri nedeniyle performans arttırıcı bir olgudur. Pygmalion etkisi ve öz-yeterlilik, bir kişiden yüksek beklentileri olan diğer kişilerin ikna edici etkisi ile ilişkilidir (Gist, 1987: 477-478). Liderin yüksek beklentisini karşılayabilmesi için astını ikna etmesi, astların öz-yeterlilik algılarının

yükselmesine yol açabilir (Aggarwal ve Krishnan, 2013: 302). Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ve öz-yeterlilik birbirlerini etkileyen kavramlardır (Gong, vd., 2009; Schyns, 2001).

Etkileşimci liderlik ise takipçi ve liderin karşılıklı değişimlerine (değiş-tokuş) dayanan bir liderlik türüdür (Pillai vd., 1999: 898). Bu karşılıklı değişimler (değiş-tokuşlar), liderlerin performans hedeflerini gerçekleştirmelerini, gerekli görevleri tamamlamalarını, mevcut kurumsal durumu muhafaza etmelerini, takipçilerini anlama yoluyla motive etmelerini, takipçilerinin belirlenmiş hedeflere ulaşmalarına yönelik doğrudan davranışlarına, gereksiz risklerden kaçınmalarına ve organizasyonel etkinliği artırmaya odaklanmalarına imkan vermektedir (McCleskey, 2014: 122). Etkileşimci liderler görev odaklıdır (Keklik, 2012: 78). Belirli bir iş/görev karşılığı takipçilerinin asgari ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olacak şekilde takipçileriyle karşılıklı bir ilişki içerisindeyler. Bu ilişki kapsamında takipçilerin ihtiyacı karşılandığında takipçilerde ödül-başarı algısı ortaya çıkarak öz-yeterlilik kaynaklarından bir tanesi olan yaşanmış deneyimleri uyarılabilir. Bu deneyimlerin birikmesiyle de öz-yeterlilik seviyelerinde artışlar yaşanabilir ve böylece performans kapasitelerine olumlu etkilerde bulunabilir (Jacobsen ve Andersen, 2016: 257-259).

Etkileşimci liderlik temeli işin veya görevin iyi bir şekilde karşılanması karşılığında işgörenlerin ücret, terfi, prim vb. şekilde ödüllendirilmesini içermektedir. Felfe ve Schyns (2002: 143) bu durumu iyi iş iyi para kazandırır (“good work earns good wages”) şeklinde ifade etmektedirler. Ancak sözü edilen “iyi işin” karşılığı her zaman somut ödüllere dayanmamaktadır. Liderler “iyi iş” karşılığında ödüllendirmeyi takdir ederek, onaylayarak veya gelecek işler için teşvik ederek de yapabilirler (Bass ve Riggio, 2006: 8). Bu yönüyle dönüşümcü liderlik etkisi gösteren etkileşimci liderlik anlayışı (Bass ve Riggio, 2006: 8) öz-yeterlilik kaynaklarından bir tanesi olan sözel ikna boyutunu harekete geçirerek kişinin öz-yeterlilik inancına olumlu etki edebilir (Felfe ve Schyns, 2002: 142). Diğer taraftan başarısız olunan bir görevde ise lider kişide endişe ve strese yol açarak kişinin fiziksel ve duygusal durumunu olumsuz etkileyebileceği ve böylece de öz-yeterlilik inancının düşmesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Etkileşimci liderler mevcut işleyişi muhafaza etmeye çalışırlar (İntepeler ve Barış, 2016: 99). Etkileşimci liderliğin bir diğer alt boyutu olan aktif istisnalarla yönetim boyutunda lider takipçilerini işin her evresinde denetler astlarının hatalarını izler, onları kayıt eder ve olumsuz giden bir durum anında doğrudan müdahale ederek mevcut yapının aksamamasına gayret gösterir (Bass, 1990a: 22). Bu noktada, liderin takipçilerine yaptığı müdahalelerin etkisi işgörenlerin öz-yeterlilik inançlarında olumsuz etkiler yapabilir (Felfe ve Schyns, 2002: 144). Liderin özellikle yapılan hataları ve aksaklıkları kayıt altına alması işgörenlerin

girişimci ruhlarını olumsuz etkileyebileceği, gayretlerinin (performans) azalmasına neden olabileceği ve bir işi bitirmeye yönelik kararlılık düzeylerinin düşmesine yol açabileceği düşünülmektedir. Böylece lider, takipçisinin motivasyonunu olumsuz etkileyerek öz-yeterlilik inancının düşmesine de sebep olabilir. Sonuç olarak, bu bilgiler ışığında etkileşimci liderlik ile öz-yeterlilik birbirlerini negatif yönde etkileyen kavramlardır (Felfe ve Schyns, 2002: 144).

3.7.2. Liderlik ve Yöneticiye Duyulan Güven İlişkisi

Yöneticiye güven, işgörenlerin davranışlarının temel belirleyicisi olmakla beraber, örgüt içerisinde liderin davranışı, işgörenlerin güven seviyesini belirlemede etkili olmaktadır (Yolaç, 2011: 65). Erdem ve Aytemur (2014: 34-35)'e göre, yöneticinin işin gerekliliğini yerine getirebilecek kadar bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olması, işgörelere karşı korumacı bir tutum sergilemesi, işgörelar arasında ayırım yapmaması ve onlara karşı adaletli davranmasının işgöreların yöneticilerine ilişkin güven oluşturmalarını sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon boyutlarından oluşmaktadır (Bass, 1997: 133). İdealleştirilmiş etki, takipçinin duygularını ve liderle özdeşleşme isteğini harekete geçiren veya tetikleyen bir davranıştır. Entelektüel uyarım, takipçilerin problemlerin farkında olmasını ve problemlere yeni bir bakış açısı ile çözüm önerileri getirme üzerine odaklanır. Bireysel ilgi, takipçileriyle bireysel olarak ilgilenme ve takipçilerine yetki devretme ve onların mevcut görevlerinin yanı sıra geleceğe yönelik görevlerde başarılı olabilmeleri için onları güçlendirme faaliyetlerini içermektedir. İlham verici motivasyon boyutu ise, takipçilerin etkileneceği bir vizyon, misyon ve hedef belirlemeye ve onları bu hedeflere ulaşabilmeleri için motive etmeye odaklanır (Simola vd, 2010: 180).

Podsakoff ve arkadaşları (1990: 108-109) dönüşümcü liderliği, ortak hedef ve değerleri açıkça ortaya koyan ve örgüt içerisinde yönetici-işgörel, dayanışmasını teşvik eden bir liderlik türü olarak değerlendirmektedirler. Yüksek derecede etkileşimin veya sosyal değişimin olduğu ilişki temelli (Dirks ve Ferrin, 2002: 613) liderlik anlayışında liderler, astlarından üst düzey bir performans beklerler ve işgöreların duygu ve ihtiyaçlarına saygı duyarlar, onları görevlerinde inovatif ve optimal çözümler üretmeleri konusunda cesaretlendirirler (Manshadi, vd., 2014: 13). Bu şekilde lider astlarıyla daha çok etkileşim içerisinde bulunarak yüksek oranda güven ilişkisinin oluşmasını sağlamaktadır (Yolaç, 2011: 63).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında dönüşümcü liderliğin özelliklerinin yetenek, dürüstlük, yardımseverlik ve korumacılık gibi yöneticiye duyulan güvenin öncelleri (Erdem ve Aytemur, 2014: 34-35) ile paralellik göstermektedir. Yapılan araştırmalar, liderlerin dönüşümcü davranışları ile takipçilerin bu tür liderlere olan güveni arasındaki pozitif ilişkilerin kanıtlarını göstermektedir (Yolaç, 2011; Braun vd., 2013; Lin ve Hsiao, 2014). Dönüşümcü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarına, hedeflerine ve çıkarlarına ilgi göstererek, gelişimlerine katkı sağlayarak ve onlara saygı duyarak onların güven seviyelerini artırırılar. (Bass ve Avolio, 1990: 22). Sonuç olarak, takipçiler genel anlamda liderlerine hayranlık duymaya, onlarla özdeşleşmeye ve daha yüksek düzeyde bir güven sergilemeye başlarlar (Gardner ve Avolio, 1998: 52).

Etkileşimci liderler için ise ilişkiler öncelikli değildir, etkileşimci liderler daha çok görev odaklıdır (Dessler, 2001: 303). Bu liderlik tarzında etkileşimin en yoğun olduğu boyut koşullu ödül boyutudur. Yapılan işlerin karşılığında takipçilerinin temel düzeydeki gereksinimini karşılamak etkileşimci liderlerin en temel özelliğidir (Doğan, 2016: 125). Lider- işgören ilişkisi değiş-tokuş (değişimler) üzerine kurulu olan bu liderlik tarzı lider- işgören ilişkisinin karşılıklı çıkar üzerine kurulu olduğu şeklinde yorumlanabilir (Morçin ve Morçin, 2013: 73). Sözü edilen karşılıklı ilişkiler gelişse bile çıkarlar üzerine kurulu olacağı için bu ilişkilerin sınırlı bir seviyede samimiyet içermesi muhtemeldir. Dolayısıyla, burada gerçek bir güven ortamının oluşmasının oldukça zor olacağı düşünülebilir. Kahya (2015: 162) karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı güvenin örgüte yarardan daha fazla zarar getirebileceğini belirtmektedir. Bunun sebebini ise, kendi çıkarlarını sağlamaya veya korumaya çalışan tarafların, örgüt norm, prosedür ve değerlerine aykırı davranışlarda bulunabileceği olarak açıklamaktadır.

Etkileşimci liderliğin bir diğer boyutu ise, aktif istisnalarla yönetimdir. Bu boyutta lider iş süreçlerinin her aşamasını takip ve kontrol eder, en küçük bir hata veya aksaklık olduğu anda müdahale eder ve bu aksaklık ve hataların kaydını tutar (Bass, 1990a: 22). Yapılan işlerde sürekli takip ve kontrolün olması güvensizliği veya güven eksikliğini akıllara getirmektedir. Çünkü güven ve kontrol birbirine karşıt diyebileceğimiz kavramlardır (Dekker, 2004: 33). Güvenin azaldığı bir durumda yöneticiler daha sıkı bir şekilde kontrol etme ihtiyacı hissedebilirler (Casson, 1991: 4), bu durum ise işgörenlerin nezdinde güven eksikliği olarak hissedilebilir (Dekker, 2004: 33-34).

Etkileşimci liderliğin diğer boyutları ise etkileşimin hiç olmadığı veya sınırlı seviyede olduğu pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderliktir (Yasir vd., 2016: 4). Pasif istisnalarla yönetim boyutunda lider iş süreçlerini önemsemez ve herhangi bir

problem ortaya çıkmadan iş ile ilgilenmez. Serbest bırakıcı liderlik boyutu ise liderliğin sözde varıldığı durumdur (Bass ve Riggio, 2005: 8). Serbest bırakıcı liderlik boyutunu benimseyen liderler, takipçilerine ödül, terfi vb. motivasyon araçlarını sunmamakta, takipçilerine destek vermemekte, takipçilerinin ihtiyaçlarını göz ardı etmekte ve görevlerin tamamlanması veya iş faaliyetlerinin verimliliklerinin artırılması ile ilgilenmemektedir (Barbuto, 2005: 27; Bass ve Riggio, 2005: 9; Li, 2012: 9). Dolayısıyla, işgörenlerle lider arasında etkileşim yoktur veya oldukça sınırlıdır. İşgörenlerin liderlerine olan güveni, liderlerinin varlığını, sürekli desteğini ve sağladıkları katkıları hissetmelerini bağıdır (Yasir, vd. 2016: 4). Etkileşimin olmadığı veya sınırlı düzeyde olduğu bir örgütte de güven ilişkisi oluşması beklenilmemektedir. Bu nedenle etkileşimci liderliğin işgörenlerin lidere olan güvenini geliştirmediği düşünülmektedir.

3.7.3. Yöneticiye Duyulan Güven ve Öz-Yeterlilik İlişkisi

İlgili alanyazın tarandığında yöneticiye duyulan güven ve öz-yeterlilik arasındaki ilişkiyi veya etkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bununla birlikte ilgili alanyazın incelendiğinde, yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011; Gibson ve Petresko, 2014), örgütsel sessizliği (Örücü ve Kambur, 2017; Fard ve Karimi 2015), örgütsel özdeşleşmeyi (Tokgöz ve Seymen, 2013), örgütsel bağlılığı (Arı, 2003; Cho ve Park, 2011), vb., gibi performansı (Büte, 2011; De Jong, vd., 2016) artıran birçok örgütsel kavramı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı şekilde işgörenlerin öz-yeterlilik inançları iş tatminlerini (Baltacı, 2017; Borgogni, vd., 2013) örgütsel sessizliklerini (Üngören ve Ercan, 2015; Kahya, 2015), örgütsel özdeşleşmelerini (Özgözü, vd., 2017), örgütsel bağlılıklarını (Köybaşı ve Dönmez, 2017; Joe, 2010) ve performanslarını (Haddad ve Abu Taleb, 2016) olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerinden yüksek performans bekleyen işletmeler için son derece önemli olan bu kavramların temelinde ise yöneticiye duyulan güven ve öz-yeterlilik kavramlarının yer aldığı varsayılmaktadır. Özyılmaz ve diğerleri (2017: 185) öz-yeterliliğin işgörenlerin işten ayrılma niyetleri, iş tatminleri, performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgüt çıktıları üzerindeki etkisinin işgörenin örgüt içerisindeki güvenine bağlı olduğunu ifade ederek, bu varsayımı desteklemektedirler. Güvenin olmadığı bir yerde endişe ve korku iklimi hakimdir (Ghilic-Micu ve Stoica, 2003: 17). Günlerinin önemli bir kısmını işyerinde geçiren çalışanların bu süre içerisinde korku, endişe ve stres ikliminin söz konusu olduğu ortamlarda bulunmaları, iş tatminlerini (Korkeila vd., 2014), örgütsel bağlılıklarını (Uzun ve Yiğit, 2011) ve performanslarını (Siam ve Basri, 2012) zayıflatacaktır. Benzer şekilde öz-yeterlilik inancı düşük işgörenlerin, başarısız olma korkusu

ve yetersizlik hissi ile performanslarında düşme durumu söz konusu olacak ve iş tatmin (Klassen ve Chui, 2010) seviyeleri, yaşam doyumları (Hırlak vd., 2017) ve örgütsel bağlılıkları (Zeb ve Nawaz, 2016) olumsuz yönde etkilenecektir. Ters durumda yani, güven ortamının olduğu ve işgörenlerin yüksek öz- yeterlilik seviyesine sahip olduğu koşullarda ise iş tatmin seviyeleri, yaşam doyum seviyeleri ve örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde etkileneceği bu durumun ise işletmeye yüksek performans olarak yansıtacağı düşünülmektedir (Hırlak, vd., 2017; Klassen ve Chui, 2010; Zeb ve Nawaz, 2016).

Bu noktadan hareketle bu araştırma kapsamında işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin seviyesinin işgörenlerin öz-yeterlilik inançlarını olumlu şekilde etkileyeceği varsayılmaktadır.

3.7.4. Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Öz-Yeterlilik ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler

Konuyla ilgili alanyazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve öz-yeterlilik ilişkisi, etkileşimci liderlik ve öz-yeterlilik ilişkisi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ve yöneticiye duyulan güven olmak üzere ikili kombinasyonlarda birçok araştırma yapılmıştır. Diğer taraftan, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, öz-yeterlilik ve yöneticiye duyulan güven konularının hepsinin bir arada olduğu herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, öz-yeterlilik inancı ve yöneticiye duyulan güven değişkenleri arasında literatür temel alınarak bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Birçok araştırma dönüşümcü liderliğin öz-yeterliliği olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir (Aggarwal ve Krishnan, 2014; Kotg ve Nagib, 2018). Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi dönüşümcü liderler, astlarının gelişimi için onlara koçluk yaparlar (Akbolat vd., 2013: 37), gelecekteki görevlere hazırlamak için onlara yetki devretmekten çekinmezler (Serinkan, 2008 akt. Tok ve Bacak, 2013: 1141), astlarının yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını gidermeye önem verirler (Cogner, 1999: 157) ve astlarının moral ve motivasyonlarını yüksek seviye de tutmak için onları cesaretlendirirler (Avolio ve Bass, 2002: 2-3). Dönüşümcü liderliğin bu doğası astların öz-yeterlilik inançlarında olumlu yönde artış sağlamaktadır (Pillai ve Williams, 2003). Bir başka ifade ile dönüşümcü liderliğin felsefesi bireyin öz-yeterlilik inanç kaynaklarını (yaşanmış deneyimler ve sözel ikna) uyarmaktadır (Bandura, 1977; akt. Aggarwal ve Krishnan, 2013: 302). Dönüşümcü liderlik davranışları astların öz-yeterlilik inancını olumlu bir şekilde etkilerken, bu durum yoğun bir etkileşim ile gerçekleşmektedir. Lider ve astların arasında karşılıklı etkileşimler gerçekleşirken güven ilişkileri oluşmakta veya gelişmektedir (Yolaç, 2011: 63).

Dönüşümcü liderlik ve yöneticiye duyulan güven değişkenleri incelendiğinde ise dönüşümcü liderliğin karakteristiğinin yardımseverlik, dürüstlük, ilgi gösterme ve korumacılık gibi yöneticiye duyulan güvenin öncelleri ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Alanyazında yapılan birçok araştırma da bu paralelliği teyit eder niteliktedir. Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) yöneticiye duyulan güveni sadakat ve inanç olarak kavramsallaştırdıkları araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin yöneticiye duyulan güveni olumlu şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Jung ve Avolio (2000: 951) yapmış oldukları araştırma ile dönüşümcü liderlerin takipçileri ile ortak bir vizyon geliştirme sürecinde ve onların ihtiyaç veya önceliklerine ilişkin bireysel ilgi göstererek takipçilerinin güvenlerini kazanabileceklerini belirtmişlerdir. Kısaca özetlemek gerekirse; dönüşümcü liderlik anlayışının işgörenlerin öz-yeterlilik inançlarını artırabilmesi için lider ve işgörenler arasında yoğun etkileşimin olduğu varsayılmaktadır. Lider ve işgörenler arasında olumlu etkileşimin olması için ise karşılıklı güven ilişkisi bulunmalıdır.

Etkileşimci liderler ise astlarıyla koşullu ödül-ceza ilişkisine dayalı bir ilişki kurmakta (Kahya vd., 2015: 356; Çetin vd., 2012: 14) ve görev odaklı özellikleri (İbicioğlu vd., 2010: 58) ile öne çıkmaktadırlar. Etkileşimci liderler için önemli olan iş/görev çıktılarının bekleneni karşılamasıdır. Klasik yönetim anlayışının günümüz yansıması olarak ifade edilen etkileşimci liderliğin (Nikezic vd., 2012: 286-287) doğasında takipçilerin gelişimine yönelik uzun vadeli stratejiler bulunmamaktadır (McCleskey, 2014: 122). Bu noktadan hareketle etkileşimci liderlerin takipçilerin öz-yeterliliklerinde olumlu bir artış yaşanmasını sağlayacağı düşünülmemektedir. Etkileşimci liderliğin diğer bir boyutu istisnalarla yönetimdir. Nikezic ve diğerleri (2012: 287) istisnalarla yönetim aktif boyutunu benimseyen liderlerin işin/görevin her aşamasında kısa vadeli amaçlara, prosedürlere, kurallara ve standartlara uyulup uyulmadığını kontrol etmeye odaklanmakta olduklarını belirtmektedirler. Kontrolün fazla olduğu bir iş ortamında ise karşılıklı güven ilişkilerinin gelişmesi beklenmemektedir (Dekker, 2004: 33-34). Etkileşimci liderliğin diğer boyutları olan tam serbestlik tanıyan liderlik ve istisnalarla yönetim pasif boyutlarında ise liderin işe ve astlarına ilişkin genel bir ilgisizliği söz konusudur (Bektaş, 2016: 46). Bu boyutlarda etkileşim çok zayıftır veya hiç yoktur (Yasir vd., 2016: 4). Bu yüzden böyle bir iş ortamında liderin işgörenlerinin öz-yeterliliğine olumlu etkilerde bulunması ve işgörenlerin liderlerine güven duyması beklenmemektedir. Dolayısıyla; işgörenlerin etkileşimci liderlik algılamaları ile öz-yeterlilikleri arasında ters yönde bir ilişki söz konusu olmakla beraber, yöneticiye duyulan güvenin bu ilişkide aracılık rolü görmesi beklenmemektedir.

Bu bilgilerin ışığında Tablo 3.3'teki hipotezler kurulmuştur.

Tablo 3.3 Araştırmanın Hipotezleri

No	Araştırma Soruları	Hipotezler
1.	Liderlik tarzları ile öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	1. İşgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır. 2. İşgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.
2.	Yöneticiye duyulan güven ile öz-yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	1. İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin öz yeterlilikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
3.	Liderlik tarzları ile yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	1. İşgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi vardır. 2. İşgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi vardır.
4.	Liderlik tarzlarının öz yeterlilikle ile ilişkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü var mıdır?	1. İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisine aracılık eder. 2. İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisine aracılık etmemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR OTEL ZİNCİRİ UYGULAMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı zincir otel işletmelerinde işgörenlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları algılamaları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracılık rolünü belirlemektir. Bir başka deyişle; işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzının kendilerini bir işi yapma veya yapabilmelerine olan inançlarını etkilemesinin araştırılması ve yöneticiye güvenin bu noktadaki rolünün belirlenmesi hedeflenmektedir.

İşletmelerin temel amaçları kar elde etme, ekonomik olarak büyüyerek rekabet üstünlüğü sağlama ve verimliliği artırmaktır. Bu çerçevede, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilecek, motive edebilecek ve örgütsel başarı adına örgütsel süreçlere dâhil edebilecek kişi olarak tanımlanan liderler (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 450) bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için son derece önem arz etmektedir. Otel işletmeleri turizm sektörünün ana dinamiklerinden bir tanesidir. Otel işletmelerinde gerek liderin davranışları gerekse liderin kişilik özellikleri, müşteri ve işgören memnuniyetinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Birçok araştırma liderlik kavramının belirli bir netice almak için yönlendirme, iş birliği yapma, bağlılık yaratma vb. vasıtasıyla insanlararası ilişkiler içerdiği noktasında hem fıkirdir (Bass, 1990a; Risher ve Stopper, 2002).

Araştırmanın bir diğer konusu ise öz-yeterliliktir. Öz-yeterlilik kavramı, kişinin belli bir performans göstermek için gerekli olan etkinlikleri organize edip başarılı olarak yapma kapasitesine ilişkin kendi yargısı veya inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997: 1175). Öz-yeterlilik inançlarının işgörenlerin motivasyon ve performansları üzerinde doğrudan bir etki yaratan bir kavram olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya koyulmuştur (Hutchinson, vd., 2008; Karatepe, 2007; Cherian ve Jacob, 2013). Öz-yeterlilik inancı özellikle turizm gibi emek yoğun sektörlerde müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında işgörenlerin motivasyon ve performansını doğrudan etkileyen bir kavram olması nedeniyle önem arz etmektedir (Ölçer, 2005: 2).

Araştırmanın son ana kavramı ise güven kavramıdır. Güven kavramı organizasyonlardaki tüm ilişkilerin en temel bileşenlerinden bir tanesi olarak kabul edilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 446). Örgütsel güvenin organizasyonların düzgün işleyişi için zorunlu olması gereken bir unsur olduğu ileri sürülmektedir (Gulati ve Nickerson, 2008: 688). Yöneticiye duyulan güven, işgörenlerarası güven ve örgüte güven konuları ile

birlikte örgütsel güven konusunun üç bileşeninden bir tanesi olmakla beraber, işgörenler açısından örgütsel güven, örgütün hedef ve politikalarını işgörelere aktarmakla da görevli olan yöneticiye güven ile özdeşleşmiştir. Tan ve Tan (2000: 243) bunun nedeninin işgörelerin yöneticilerini örgütü temsil eden kişi olarak görmelerinden kaynaklandığını iddia etmektedir.

İşgörelerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısı, öz-yeterlilik inançları ve yöneticilerine duydukları güven işletmelerde işgörelerin performanslarını, isteklerini, iş tatminlerini, verimliliklerini ve işletmeye olan bağlılıklarını doğrudan etkileyen ve dolayısıyla örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına direk etki eden dinamiklerdir. Literatür incelendiğinde, bu araştırmanın konu başlığını da oluşturan bu üç terim (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, öz yeterlilik ve yöneticiye duyulan güven) ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı görülmekle birlikte, bahsi geçen kavramların birbirleriyle ilişkisini ölçen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, Antalya ve çevresi ağırlıklı olmak üzere Türkiye'nin çeşitli turizm merkezlerinde 5 ve 4 yıldızlı otelleri bulunan bir zincir otel grubunu kapsamaktadır. Bu kapsamda, araştırmada Antalya yöresinde faaliyet gösteren bir zincir otel grubunda çalışan işgörelerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları algılamaları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü incelenmiştir.

Çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows 22.0 ve SAS version 9.4 programları kullanılmıştır. Araştırmanın ölçümle belirlenen nicel değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama ve standart sapma, sayımla belirlenen nicel değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler sayı ve yüzde şeklinde gösterilmiştir. Kullanılan verilerin öncelikle normal dağılıma uygunluk testleri Shapiro-Wilk testi ile yapılmıştır. Yapılan testler sonucu verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmış ve istatistiksel analizde parametrik testler kullanılmıştır. Cinsiyet ve medeni durum gibi iki kategorili değişkenler arasındaki ikili karşılaştırmalarda t testi, gelir gibi üç veya daha fazla kategorili değişkenler arasındaki farklılıkları bulabilmek amacıyla da varyans analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçek ifadelerinin, alt boyutların ve ölçek genel puanlarının ortalama ve standart sapmaları tanımlayıcı istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur. Ölçeğin yapısını test etmek amacıyla güvenirlik ve geçerlik analizleri için faktör analizi, Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyonu testleri yapılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılık

güvenirliğini sınamak için Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Çalışmanın tamamında anlamlılık düzeyi olarak 0.05 değeri kabul edilmiştir.

4.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın evrenini, Antalya, İzmir ve Aydın illeri sınırlarında yer alan turizm sektöründe faaliyet gösteren ve bünyesinde 5 ve 4 yıldızlı olmak üzere toplamda 7 konaklama işletmesi bulunduran bir zincir otel işletmesinin işgörenleri oluşturmaktadır. Yapılan görüşmeler neticesinde konaklama işletmelerinin beşinde anket uygulaması için gerekli izinler alınabilmektedir. Araştırmada mümkün olduğunca yüksek veri sayısına ulaşabilmek için kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda 500 kişiyle yüz yüze anket yapılmıştır. Ancak toplanılan anketlerin 46 tanesi istenilen nitelikleri taşımadığı için araştırmadan çıkarılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma için örneklem sayısı 454 olarak gerçekleşmiştir. Bryman ve Cramer (2001) örneklem sayısının ankette yer alan ifade sayısının en az 5 katı olmasının yeterli bir sayı olacağını ifade etmiştir (akt. Delice ve Ergene, 2015: 64). Bu araştırma kapsamında toplam 67 ifade yer almaktadır. Dolayısıyla örneklem sayısının yeterli seviyede olduğu görülmektedir.

4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmeye ilişkin cinsiyet, yaş, mevcut mesleğindeki görev süresi ve eğitim düzeyini kapsayan ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde, katılımcıların, yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü ve etkileşimli liderlik özelliklerine ilişkin algılarını ölçen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (Bass ve Avolio, 1995), üçüncü bölümde ise, katılımcıların öz-yeterlilik seviyelerini ölçen “Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği” (Bosscher ve Smit, 1998) (Ek-1) ve son bölümde katılımcıların yöneticiye duydukları güven seviyelerini ölçen “Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği” (Ferda ve Aytemur, 2009) (Ek-1) yer almaktadır. Ölçeklerin kullanımı ile ilgili gerekli izinler yazılı olarak alınmıştır (Ek-2).

4.4.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ form 5X Short) Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen, etkileşimli ve dönüştürücü liderlik tarzını ölçmek için tasarlanmış bir ölçektir. Dönüştürücü liderlik (idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), bireysel ilgi, entelektüel teşvik ve ilham veren motivasyon) ve etkileşimli liderlik (koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez faire) olmak üzere her biri 4 ifade içeren 9 alt boyuttan oluşmaktadır. Çok faktörlü

liderlik ölçeği lider davranışlarının sonuçlarına ilişkin ise ekstra gayret, lider etkinliği ve doyum olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Ancak lider davranışlarının sonuçlarına ilişkin bu boyutlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Çok faktörlü liderlik anketi kamu ve özel sektör araştırmalarında, yüksek lisans ve doktora tezlerinde birçok dile çevrilerek kullanılmış, kültürlerarası geçerliliğe sahip olan bir ölçüm aracıdır (Bass ve Avolio, 1995). Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan araştırmada Çok faktörlü liderlik ölçeğinin geneline ait Cronbach Alfa katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları ise Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1 Çok Faktörlü Liderlik Anketi Güvenilirlik Katsayısı

Liderlik Boyutları	Cronbach Alpha Katsayısı
Dönüşümcü Liderlik	
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,86
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,87
İlham Veren Motivasyon	0,91
Entelektüel Uyarım	0,91
Bireysel Destek	0,90
Etkileşimci Liderlik	
Koşullu Ödül	0,87
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0,74
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0,82
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Laissez- Faire)	0,83

Kaynak: Bass ve Avolio, 1995.

Çok faktörlü liderlik ölçeği ulusal düzeyde de birçok araştırmada kullanılmış bir ölçektir. Karip (1998) ve Cemaloğlu (2007) yapmış oldukları araştırmalarda çok faktörlü liderlik ölçeğinin cronbach alfa değerlerinin sırasıyla 0,70-0,85 ve 0,46-0,79 arasında değiştiğini ifade etmişlerdir. Ölçeğin geçerliliği ise Çetin ve diğerleri (2012) tarafından yapılmış ve ölçeğin geneli için KMO değeri 0,897 olarak bulunmuştur. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin geçerlilik testi Çetin vd. (2012) tarafından yapıldığı için bu araştırmada tekrar yapılmamıştır. Ölçeğin maddeleri; hiçbir zaman (0), arada bir (1), bazen (2), oldukça sık (3) ve her zaman olmasa da çok sık (4) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin kullanım hakkı telif sahibinin iznine tabi olması nedeniyle anketin kullanım izni “www.mindgarden.com” sitesi aracılığıyla satın alınmıştır. Kullanım izni Ek 1’de yer

almaktadır. Ölçek ile ilgili beş adet örnek soruya yayım izni verilmiştir. Örnek sorular Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Örnek Maddeleri

Soru No	Örnek Anket Soruları	Faktörler
1.	Kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)
2.	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)
3.	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	Bireysel Destek
4.	Gösterdiğim çabanın karşılığı bana yardımcı olur.	Koşullu Ödül
5.	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	İstisnalarla Yönetim (Pasif)

4.4.2. Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği

Bosscher ve Smit (1998), genel öz-yeterlilik ölçeğini kişinin çeşitli durumlarda sonuçları etkileme potansiyeline ve kişisel yeteneklerine ilişkin algıladığı yeterlilik inancını değerlendirmek üzere tasarlamışlardır. Genel öz-yeterlilik ölçeği (GSES-12), toplamda 3 boyut ve 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan üç boyut için genel güvenilirlik alfa: 0,69 olarak bulunmuştur. Ölçek maddeleri kesinlikle katılmıyorum (1), katılıyorum (2), kısmen katılıyorum (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde 5 ‘li likert tipinde oluşturulmuştur. Genel öz-yeterlilik ölçeği ile ilgili boyutlar ve ifadeler Tablo 4.3’te sunulmaktadır.

Tablo 4.3 Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği

Önermeler	α
1. Faktör: Girişimcilik	0,64
1.Eğer bir şey çok karmaşık görünürse denemeye bile yeltenmem	
2. Çok zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	
3.Yeni bir şey öğrenmeye çalışırken, eğer başlangıçta başarılı olamazsam hemen vazgeçerim.	
2. Faktör: Gayret (Çaba)	0,63
4.Plan yaptığımda, o planı hayata geçirebileceğimden eminimdir.	
5.Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarıya kadar denemeye devam ederim.	
6.Hoşlanmadığım bir şeyi yapmak durumunda kaldığımda, bitirene kadar o iste ısrarcı olurum.	
7.Bir şey yapmaya karar verdiğimde doğrudan o iş üzerinde çalışmaya baslarım.	
8.Başarısızlık, beni sadece daha azimli bir şekilde denemeye yöneltir.	
3. Faktör: Kararlılık (Israr)	0,64
9.Kendim için önemli hedefler belirlediğimde, bu hedeflere nadiren ulaşıyorum.	
10.Hayatımda karşılaştığım çoğu 87roblem halletme konusunda kendimi kabiliyetli görmüyorum.	
11. Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda, onları çok iyi halledemem.	
12. Bir şeyler yapma kabiliyetim konusunda kendimi güvensiz hissederim.	

Kaynak: Tarakçı, 2009: 50; Bosscher ve Smit, 1998: 342.

Genel öz-yeterlilik ölçeğinde yer alan maddelerden 1, 2 ve 3 numaralı maddeler girişimcilik boyutunu, 4, 5, 6, 7 ve 8 numaralı maddeler gayret (çaba) boyutunu ve 9, 10, 11 ve 12 numaralı maddeler ise kararlılık (ısrar) boyutunu ifade etmektedir. Bu ölçekte yer alan girişimcilik (1-3) ve kararlılık (9-12) boyutlarının tüm maddeleri ters şekilde kodlanmıştır. Dolayısıyla; kesinlikle katılıyorum (1), katılıyorum (2), kısmen katılıyorum (3), katılmıyorum (4) ve kesinlikle katılmıyorum (5) olarak kodlanmıştır. Ölçeğin kullanım izni Ek 1’de yer almaktadır.

4.4.3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Erdem ve Aytemur (2009) tarafından geliştirilen yöneticiye duyulan güven ölçeği yetkinlik, korumacılık ve adalet olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Toplamda 19 maddeden oluşan güven ölçeğinde, yetkinlik, korumacılık ve adalet boyutları sırasıyla 7, 7 ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Erdem ve Aytemur (2014) tarafından düzenlenen bu ölçekte güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmış geçerliliği KMO: 0,94, güvenilirliği için ise Alfa: 0,94 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin geçerlilik testi Erdem ve Aytemur (2014) tarafından yapıldığı için bu araştırmada tekrar yapılmamıştır. Beşli likert tipi kullanılan yöneticiye duyulan güven ölçeğinde kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), kısmen katılıyorum (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) olarak kodlama yapılmıştır. Ölçeğin kullanım izni Ek 1’de yer almaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin boyutları ve maddeleri Tablo 4.4’te görülmektedir.

Tablo 4.4 Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Önermeler	α
1. Faktör: Yetkinlik	0,92
1.Yöneticimin işiyle ilgili bilgisine güvenirim.	
2.Yöneticimin tecrübesine güvenirim.	
3.Yöneticimin iş disiplinine güvenirim.	
4.Yöneticim işine hakimdir.	
5.Yöneticim işleri iyi organize eder.	
6.Yöneticim karmaşık sorunların çözümünde başarılıdır.	
7.Yöneticim işle ilgili sorunlar yaşadığımızda mutlaka üstesinden gelir.	
2. Faktör: Hamilik	0,89
8.Yöneticim vefalıdır.	
9.Yöneticimi sığınacak bir liman gibi görürüm.	
10.Yöneticim özel sorunlarımı dikkate alır.	
11.Yöneticim işte mutlu olup olmadığımı ilgilidir.	
12.Yöneticim bilerek beni incitmez.	
13.Yöneticim önceliklerime her zaman duyarlıdır.	
14.Yöneticim merhametlidir.	
3.Faktör: Adalet	0,89
15.Yöneticim ödüllerin dağıtımında hakkaniyetli davranır.	
16.Yöneticimin en güvendiğim yanı adil olmasıdır.	
17.Yöneticim elemanlarının performansını tarafsız biçimde değerlendirir.	
18.Yöneticim çatışmaları yönetirken tarafsızlığını korur.	
19.Yöneticim işle ilgili kuralları herkese eşit uygular.	

Kaynak: Erdem ve Aytemur, 2009

4.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli olmak üzere iki temel analizden yararlanılmaktadır.

4.5.1. Faktör Analizi

“Faktör analizi birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir” (Kalaycı, 2016: 321). Faktör analizi ile değişken sayısını düşürmek ve değişkenleri sınıflandırmak amaçlanmaktadır (Kalaycı, 2016: 321). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki çeşit faktör analizi bulunmaktadır. “Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur” (Büyüköztürk, 2012: 123).

Açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce, bu analizin uygulanabilmesi için gerekli ön şartların karşılanıp karşılanmadığı test edilmiştir. İlk şart, faktör analizi uygulanacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olması gerekliliğidir. İkinci şart da KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Bartlett’s Test of Sphericity) yeterli düzeyde olmasıdır (Kahya, 2013: 188).

Ölçeklerin faktör yapılarının doğrulanması için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmaktadır (Çapık, 2014: 197). Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen faktörlerin doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla (Acun vd., 2013: 79) ve veri ile ölçeğin uyumlu olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Böylece doğrulayıcı faktör analizi sonrasında oluşturulan farklı modeller test edilerek, en iyi uyum iyiliği indeks değerlerine sahip olan model tercih edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011; akt; Aydın, 2015: 128).

4.5.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli psikoloji, eğitim, sağlık bilimleri, pazarlama ve yönetim gibi çeşitli disiplinlerde kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kline, 2010: 3). Yapısal eşitlik modeli aynı anda yapılan çoklu regresyon analizi olarak da düşünülebilir (Aydın, 2015: 127). Yapısal

eşitlik modelinin en temel fonksiyonundan bir tanesi gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri tek bir model içerisinde analiz edilebilmesine olanak tanıyan ve nedensel ilişkilerin ortaya çıkarılmasında kullanılan bir analiz yöntemi olmasıdır (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006: 178; Şimşek, 2007: 8). Duygu, tutum gibi soyut gözlenemeyen (gizil) değişkenler yapısal eşitlik modelinin en temel kavramlarından bir tanesidir (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006: 178). Yapısal eşitlik modeli, gözlemlenemeyen değişkenler arasında bir nedensellik bağının var olduğunu ve gözlenemeyen değişkenlerin gözlenebilen değişkenler vasıtasıyla ölçülebildiğini varsaymaktadır (Yılmaz, 2004: 79-80).

4.6. Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan işgörenlerden anket yoluyla elde edilen verilerin analizi ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen veriler faktör analizi ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuş, araştırmanın hipotezlerini test etmek için ise yapısal eşitlik modeli analizleri uygulanmıştır.

4.6.1. Örnekleme İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

Araştırma kapsamında 500 adet anket toplanılmış bu anketlerden 46'sı istenilen nitelikte olmadığı için araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmaya katılan 454 kişinin demografik bilgileri Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5 Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgileri

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	157	34,58
Erkek	297	65,42
Medeni Durum		
Bekar	286	63,00
Evli	168	37,00
Öğrenim Durumu		
İlköğretim	103	22,59
Lise	184	40,75
Ön Lisans	65	14,32
Lisans ve Lisansüstü	101	22,25
Yaş		
20 ve altı	76	16,74
21-30	220	48,46
31-40	98	21,59
41 ve üsü	60	13,22
Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi (Yıl)		
1 yıl ve altı	108	23,79
2-5 yıl	135	29,74
6-9 yıl	87	19,16
10 yıl ve üstü	124	27,31
Bu İşletmedeki Çalışma süresi (Yıl)		
1 yıl ve altı	269	59,25
2-5 yıl	108	23,79
6-9 yıl	37	8,15
10 yıl ve üstü	40	8,81
Aylık Kazanç		
1500 TL ve altı	277	64,01
1501-2500 TL	156	34,36
2501 ve üstü	21	4,63
Pozisyonlara Göre Dağılımı		
Çalışan	308	67,84
Supervisor	49	10,79
Şef	80	17,62
Müdür	17	3,74
Turizm Eğitim Durumu		
Evet	142	31,28
Hayır	312	68,72
Toplam	454	100,00

1. Katılımcıların % 34,6'sı (N: 157) kadınken, % 65,4'ü ise (N:297) erkektir. Türkiye'nin istihdam yapısında erkeklerin daha fazla yer aldığı düşünüldüğünde dağılımın normal olduğu görülmektedir.
2. Katılımcıların % 63'ü (N: 286) bekarken, %37'si ise (N: 168) evlidir.
3. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde ise; %22,6'sı (N: 103) ilköğretim mezunuyken, % 40,8'si (N: 185) lise, % 14,3'ü (N: 65) ön lisans ve % 22,2'si ise (N: 101) lisans ve/veya lisansüstü eğitim mezunudur.
4. Araştırmaya katılanların yaşlarına bakıldığında; % 16,7'si (N: 76) 20 yaş ve altıyken, % 48,5'i (N: 220) 21-30 yaş arasında, % 21,6'sı (N: 98) 31-40 yaş

arasında ve % 13,2'si ise (N: 60) 41 yaş ve üzerindedir ve çoğunun genç işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

5. Katılımcıların turizm sektöründeki tecrübeleri incelendiğinde; % 23,8'i (N: 108) 1 yıl ve daha az süre tecrübeliyken, % 29,7'si (N: 135) 2-5 yıl arası tecrübeye sahip, % 19,2'si (N: 87) 6-9 yıl arası tecrübeye sahip, % 27,3'ü ise (N: 124) 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir.
6. Katılımcılar bulundukları işletmede çalışma süresine göre incelendiğinde; %59,2'si (N:269) 1 yıl ve daha kısa süredir aynı işletmede çalışırken, %23,8'i (N:108) 2-5 yıl arasında, %8,1'i (N:37) 6-9 yıl arasında, %8,8'i (N:40) 10 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalışmaktadır.
7. Katılımcıların % 64'ü (N: 277) 1500 TL ve altında gelire sahipken, % 34,3'ü (N: 156) 1501-2500 TL arası gelire sahip, % 4,6'sı (N: 21)'sı ise 2500 TL üzeri gelire sahiptir.
8. Katılımcılar çalıştıkları departmanlara göre incelendiğinde; % 29,5'i (N: 134) yiyecek içecek departmanında çalışırken, % 6,6'sı ön büroda, % 18,3'ü (N: 83) mutfakta, % 21,8'i (N: 99) kat hizmetlerinde, 6,6'sı (N: 30) muhasebede ve %17,1'i (N: 78) ise diğer birimlerde çalışmaktadır.
9. Katılımcılar iş yerindeki pozisyonlarına göre incelendiğinde; % 67,8'i (N: 308) çalışan, % 10,8'i (N: 49) supervisor, % 17,6'sı (N: 80) şef, % 3,7'si ise (N: 17) ise müdür olarak çalışmaktadır.
10. Katılımcılar turizm eğitimlerine göre bakıldığında; % 31,3'ünün (N: 142) turizm eğitimi aldığı, % 68,7'sinin (N: 312) ise herhangi bir turizm eğitimi almadığı görülmektedir.
11. Turizm eğitimini hangi düzeyde aldıkları incelendiğinde ise; % 7,3'ü (N: 33) hizmet içi eğitim kursu, % 6,4'ü (N: 29) Turizm eğitim merkezi üzerinden, %5,1'i (N: 23) Otelcilik ve Turizm meslek lisesinden, %4,4'ü (N: 20) iki yıllık MYO'dan, %8,2'sinin ise (N:37) Turizm Fakültelerinden eğitim almışlardır. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğunun turizm eğitimi almadığı görülmektedir.

4.6.2. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık Değerleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının yapısal eşitlik modellemesini yapmadan önce, her bir alt boyut ve genel puana ilişkin ortalama, standart sapma ve çarpıklık değerleri alınarak Tablo 4.6'da verilmiştir. Normal dağılımına uygunluğunu değerlendirmek açısından bakılan çarpıklık değerlerinin +3 ve -3 aralığında olması verilerin normal dağılıma

uygunluk gösterdiği anlamına gelmektedir. Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, en düşük ve en yüksek çarpıklık değerleri sırasıyla -1.37 ve 0.65 olarak bulunmuştur. Normal dağılımına uygunluğunu değerlendirmek açısından bakılan çarpıklık değerleri -3 ve +3 aralığında olduğundan ölçeklerin ve alt boyutlarının tamamının normal dağılıma uygunluk gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 4.6 Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık Değerleri

	N	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma	Çarpıklık
Kosullu Ödül	454	2.84	1.06	-0.83
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	454	2.00	0.97	0.06
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	454	2.19	1.00	-0.12
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	454	1.45	0.98	0.65
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	454	2.12	0.60	0.05
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	454	2.70	1.06	-0.56
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	454	2.77	1.00	-0.68
Bireysel Destek	454	2.60	1.05	-0.52
İlham Veren Motivasyon	454	2.80	1.04	-0.68
Entellektüel Uyarm	454	2.82	1.05	-0.71
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	454	2.74	0.94	-0.64
Giriskenclik	454	4.13	0.99	-1.37
Gayret	454	3.97	0.86	-0.81
Kararlılık	454	3.78	0.97	-0.63
ÖZ-YETERLİLİK	454	3.95	0.66	-0.34
Yetkinlik	454	4.02	1.08	-1.08
Hamilik	454	3.75	1.13	-0.63
Adalet	454	3.80	1.20	-0.76
YÖN. DUYULAN GÜVEN	454	3.86	1.04	-0.76

Katılımcıların ölçeklere ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 4.6’da sunulmuştur. Katılımcıların ölçeklere ve ölçek alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlendirmeleri incelendiğinde; etkileşimci liderlik ölçeğinde; koşullu ödül 2,84, istisnalarla yönetim aktif 2.00, istisnalarla yönetim pasif 2,19 ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu ise 1.45 olarak gerçekleşmiştir. Etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin genel değerlendirme ortalaması ise 2.12’dir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin değerlendirme ortalamalarına bakıldığında; idealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutuna ilişkin değerlendirme ortalaması 2.70 iken, idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutuna ilişkin değerlendirme ortalaması 2.77,

bireysel destek alt boyutuna ilişkin değerlendirme ortalaması 2.60, ilham verici motivasyon alt boyutuna ilişkin değerlendirme ortalaması 2.80 ve entelektüel uyarım alt boyutuna ilişkin değerlendirme ortalaması ise 1.05'tir. Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin genel değerlendirme ortalaması ise 2.74'tür.

Genel öz yeterlilik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde; girişkenlik alt boyutuna ilişkin değerlendirme ortalaması 4.13 iken, gayret alt boyutuna ilişkin değerlendirme ortalaması 3.97, kararlılık alt boyutuna ilişkin değerlendirme ortalaması ise 3.78'dir. Genel öz yeterlilik ölçeğine ilişkin değerlendirme ortalaması ise 3.95'tir.

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirme ortalaması incelendiğinde; yetkinlik alt boyutuna ilişkin değerlendirme ortalaması 4.02 iken, hamilik alt boyutuna ilişkin genel değerlendirme ortalaması 3.75, adalet alt boyutuna ilişkin genel değerlendirme ortalaması ise 3.80'dir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğine ilişkin genel değerlendirme ortalaması ise 3.86'dır.

4.6.3. Ölçeklere Verilen Cevaplar ile Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde anketi yanıtlayan otel çalışanlarının etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, genel öz-yeterlilik ve yöneticiye duyulan güven ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirme düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık kazanç, turizm sektörü deneyimi, bulunduğu kurumda çalışma süresi, çalışılan departman, çalışma pozisyonu ve turizm eğitimi alma durumları olarak belirlenen demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü Anova testi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.7 Cinsiyet Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet							
	Kadın			Erkek				
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Koşullu Ödül	157	3.04	0.92	297	2.73	1.11	3.00	0.003
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	157	1.81	0.93	297	2.11	0.97	-3.09	0.002
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	157	2.15	1.04	297	2.22	0.97	-0.66	0.510
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	157	1.25	0.95	297	1.55	0.98	-3.08	0.002
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	157	2.07	0.55	297	2.15	0.62	-1.39	0.165
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	157	2.79	1.07	297	2.66	1.06	1.23	0.220
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	157	2.86	0.97	297	2.72	1.01	1.36	0.173
Bireysel Destek	157	2.67	1.05	297	2.56	1.06	1.10	0.273
İlham Veren Motivasyon	157	2.93	1.01	297	2.74	1.05	1.84	0.066
Entelektüel Uyarım	157	2.96	1.00	297	2.75	1.07	2.08	0.038
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	157	2.84	0.93	297	2.68	0.94	1.69	0.090
Girişkenlik	157	4.35	0.80	297	4.01	1.06	3.53	0.001
Gayret	157	4.06	0.78	297	3.91	0.89	1.75	0.081
Kararlılık	157	3.95	0.91	297	3.70	0.99	2.69	0.007
GOYO (ÖZ-YETERLİLİK)	157	4.10	0.59	297	3.87	0.68	3.59	0.000
Yetkinlik	157	4.20	0.96	297	3.93	1.12	2.59	0.010
Hamilik	157	3.91	1.12	297	3.67	1.13	2.09	0.037
Adalet	157	3.95	1.16	297	3.71	1.21	2.05	0.041
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	157	4.03	0.98	297	3.78	1.06	2.42	0.016

Katılımcıların etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde cinsiyetlerine göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde; koşullu ödül boyutunda kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir değerlendirme farkı bulunurken ($p = 0,003 < 0,05$), kadınların ($\bar{x} = 3.04$) erkeklere göre ($\bar{x} = 2.73$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık istisnalarla yönetim aktif boyutunda da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunurken ($p = 0,002 < 0,05$), kadınların ($\bar{x} = 1.81$) erkeklere göre ($\bar{x} = 2.11$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. İstisnalarla yönetim pasif alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde cinsiyete dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,510 > 0,05$). Tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunda cinsiyete göre

anlamalı bir farklılık bulunurken ($p=0,002<0,05$), kadınların ($\bar{x}=1.25$) erkeklere göre ($\bar{x}=1.55$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise cinsiyete dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,165>0,05$).

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($p=0,220>0,05$), idealleştirilmiş etki (davranış) ($p=0,173>0,05$), ilham veren motivasyon ($p=0,066>0,05$) ve bireysel destek ($p=0,273>0,05$) alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde cinsiyete dayalı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık entelektüel uyarım alt boyutunda cinsiyete dayalı anlamalı bir değerlendirme farklı bulunurken ($p=0,038<0,05$), kadınların ($\bar{x}=2.96$) erkeklere göre ($\bar{x}=2.75$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise cinsiyete dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,090>0,05$).

Genel öz-yeterlilik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde; gayret alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde anlamalı bir farklılık bulunmazken ($p=0,081>0,05$), girişkenlik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde istatistiksel olarak anlamalı cinsiyete dayalı bir farklılık bulunmaktadır ($p=0,001>0,05$). Girişkenlik alt boyutunda kadınların ($\bar{x}=4.35$) erkeklere göre ($\bar{x}=4.01$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kararlılık alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde de istatistiksel olarak anlamalı cinsiyete dayalı bir farklılık bulunurken ($p=0,007>0,05$) yine kadınların ($\bar{x}=3.95$) erkeklere göre ($\bar{x}=3.70$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel öz yeterlilik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamalı bir farklılık bulunmaktadır ($p=0,001<0,05$). Kadınlar ($\bar{x}=4.10$) erkeklere göre ($\bar{x}=3.87$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahiptirler.

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt boyutuna ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamalı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yetkinlik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamalı bir farklılık bulunurken ($p=0,010<0,05$), kadınların ($\bar{x}=4.20$) erkeklere göre ($\bar{x}=3.93$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların hamilik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamalı bir farklılık bulunurken ($p=0,037<0,05$), kadınların ($\bar{x}=3.91$) erkeklere göre ($\bar{x}=3.67$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların adalet alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamalı bir farklılık bulunurken ($p=0,010<0,05$), kadınların ($\bar{x}=3.91$) erkeklere göre ($\bar{x}=3.65$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu

tespit edilmiştir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p = 0,016 < 0,05$); kadınlar ($\bar{x} = 4.03$) erkeklere göre ($\bar{x} = 3.78$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahiptirler.

Tablo 4.8 Medeni Durum Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	Medeni Durum						t	P
	Bekâr			Evli				
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss		
Koşullu Ödül	286	2.75	1.06	168	2.98	1.05	-2.25	0.025
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	286	2.00	0.93	168	2.02	1.03	-0.18	0.853
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	286	2.16	0.97	168	2.25	1.04	-0.88	0.376
Tam Ser. Tan. Liderlik	286	1.37	0.95	168	1.57	1.02	-2.14	0.033
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	286	2.07	0.60	168	2.20	0.59	-2.34	0.019
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	286	2.66	1.07	168	2.78	1.05	-1.23	0.221
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	286	2.68	0.99	168	2.92	1.00	-2.49	0.013
Bireysel Destek	286	2.58	1.09	168	2.62	1.00	-0.41	0.680
İlham Veren Motivasyon	286	2.71	1.06	168	2.96	0.99	-2.42	0.015
Entelektüel Uyarım	286	2.77	1.08	168	2.92	0.98	-1.55	0.120
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	286	2.68	0.95	168	2.84	0.91	-1.78	0.076
Girişkenlik	286	4.18	0.96	168	4.04	1.03	1.51	0.132
Gayret	286	3.90	0.89	168	4.08	0.77	-2.22	0.026
Kararlılık	286	3.75	0.99	168	3.84	0.94	-0.87	0.383
GOYO GENEL (ÖZ-YETERLİLİK)	286	3.92	0.66	168	3.99	0.66	-1.05	0.293
Yetkinlik	286	3.97	1.09	168	4.11	1.05	-1.33	0.184
Hamilik	286	3.65	1.13	168	3.93	1.12	-2.54	0.011
Adalet	286	3.70	1.22	168	3.96	1.14	-2.27	0.023
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	286	3.78	1.04	168	4.00	1.04	-2.18	0.029

Katılımcıların etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde medeni durumlarına göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde; koşullu ödül boyutunda bekarlar ile evliler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir değerlendirme farkı bulunurken ($p = 0,025 < 0,05$), bekarların ($\bar{x} = 2.75$) evlilere göre ($\bar{x} = 2.98$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık istisnalarla yönetim aktif boyutu ($p = 0,853 < 0,05$) ve İstisnalarla yönetim pasif alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde medeni duruma dayalı

bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,376 > 0,05$). Tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunda medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunurken ($p = 0,033 < 0,05$), bekarların ($\bar{x}=1.37$) evlilere göre ($\bar{x}=1.57$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise medeni duruma göre bir farklılık bulunurken ($p= 0,019 < 0,05$), bekarların ($\bar{x} = 2.07$) evlilere göre ($\bar{x}=2.20$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde ise; idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($p= 0,221 > 0,05$), bireysel destek ($p= 0,680 > 0,05$) ve entelektüel uyarım ($p = 0,120 > 0,05$) alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde medeni duruma dayalı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutunda medeni duruma dayalı anlamlı bir değerlendirme farkı bulunurken ($p= 0,013 < 0,05$), bekârların ($\bar{x} = 2.68$) evlilere göre ($\bar{x}=2.92$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. İlham veren motivasyon alt boyutunda medeni duruma dayalı anlamlı bir değerlendirme farkı bulunurken ($p = 0,015 < 0,05$), bekarların ($\bar{x} = 2.71$) evlilere göre ($\bar{x}=2.96$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise medeni duruma dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p= 0,076 > 0,05$).

Genel öz-yeterlilik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde; girişkenlik ($p= 0,132 > 0,05$) ve kararlılık ($p= 0,383 > 0,05$) alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde medeni duruma dayalı anlamlı bir farklılık bulunmazken, gayret alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde istatistiksel olarak anlamlı medeni duruma dayalı bir farklılık bulunmaktadır ($p= 0,026 < 0,05$). Gayret alt boyutunda bekârların ($\bar{x} = 3.90$) evlilere göre ($\bar{x}=4.80$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel öz yeterlilik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p= 0,293 > 0,05$).

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt boyutuna ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yetkinlik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken ($p= 0,184 > 0,05$), hamilik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu ($p= 0,015 < 0,05$) ve bekarların ($\bar{x} = 3.65$) evlilere göre ($\bar{x}=3.93$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların adalet alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken ($p= 0,023 < 0,05$), bekârların ($\bar{x} = 3.70$) evlilere göre ($\bar{x}=3.96$) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p= 0,029 < 0,05$), evliler ($\bar{x}=4.00$) bekârlara göre ($\bar{x}=3.78$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahiptirler.

Tablo 4.9 Öğrenim Durumu Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	Öğrenim Durumu												F	P
	İlköğretim			Lise			Ön Lisans			Lisans ve Lisansüstü				
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss		
Koşullu Ödül	103	2.87	1.09	185	2.75	1.11	65	2.92	1.12	101	2.91	0.89	0.78	0.507
İstisnalarla Yönetim Aktif	103	1.86	0.97	185	2.03	1.03	65	2.14	0.95	101	2.02	0.85	1.25	0.291
İstisnalarla Yönetim Pasif	103	2.29	1.05	185	2.09	1.00	65	2.30	1.03	101	2.21	0.89	1.17	0.320
Tam Ser. Tan. Liderlik	103	1.78	1.05	185	1.41	0.99	65	1.20	0.93	101	1.33	0.82	6.07	0.000
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	103	2.20	0.71	185	2.07	0.60	65	2.14	0.56	101	2.12	0.47	1.10	0.348
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	103	2.77	1.08	185	2.57	1.12	65	2.87	1.10	101	2.76	0.89	1.69	0.167
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	103	2.90	0.95	185	2.64	1.06	65	2.84	1.12	101	2.83	0.81	1.85	0.137
Bireysel Destek	103	2.61	0.98	185	2.50	1.09	65	2.70	1.14	101	2.69	1.00	1.04	0.376
İlham Veren Motivasyon	103	2.86	1.04	185	2.75	1.05	65	2.80	1.19	101	2.84	0.92	0.27	0.846
Entelektüel Uyarım	103	2.92	0.98	185	2.71	1.12	65	2.88	1.10	101	2.90	0.93	1.16	0.323
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	103	2.81	0.92	185	2.64	0.97	65	2.81	1.05	101	2.80	0.81	1.22	0.302
Girişkenlik	103	3.72	1.20	185	4.10	0.96	65	4.18	0.99	101	4.56	0.56	13.44	0.001
Gayret	103	3.99	0.82	185	3.91	0.91	65	4.05	0.86	101	4.00	0.79	0.58	0.628
Kararlılık	103	3.56	0.91	185	3.75	1.01	65	3.84	0.99	101	4.04	0.90	4.45	0.004
GOYO (ÖZ-YETERLİLİK)	103	3.78	0.69	185	3.91	0.65	65	4.01	0.68	101	4.15	0.57	6.21	0.000
Yetkinlik	103	4.04	1.11	185	3.98	1.09	65	4.07	1.08	101	4.05	1.03	0.19	0.904
Hamilik	103	3.89	1.12	185	3.70	1.14	65	3.81	1.24	101	3.68	1.06	0.86	0.461
Adalet	103	3.96	1.15	185	3.81	1.18	65	3.69	1.40	101	3.67	1.14	1.20	0.310
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	103	3.97	1.07	185	3.83	1.02	65	3.87	1.17	101	3.81	0.98	0.47	0.705

Katılımcıların etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde, öğrenim durumlarına göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde; koşullu ödül boyutunda ($p= 0,507>0,05$), istisnalarla yönetim aktif boyutunda ($p= 0,291>0,05$) ve istisnalarla yönetim pasif boyutunda ($p= 0,320>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir değerlendirme farkı bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde öğrenim durumlarına dayalı bir farklılık bulunurken ($p = 0,001>0,05$),

ilköğretim mezunlarının ($\bar{x} = 1.78$), lise ($\bar{x} = 1.41$), ön lisans ($\bar{x} = 1.20$) ve lisans/lisansüstü ($\bar{x} = 1.33$) eğitime sahip olanlara göre daha olumlu bir değerlendirme yaptığı tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerinde de öğrenim durumlarına dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,348 > 0,05$).

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($p = 0,167 > 0,05$), idealleştirilmiş Etki (davranış) ($p = 0,137 > 0,05$), bireysel destek ($p = 0,376 > 0,05$), ilham veren motivasyon ($p = 0,846 > 0,05$) ve entelektüel uyarım ($p = 0,323 > 0,05$) alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde öğrenim durumlarına dayalı bir farklılık bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise öğrenim durumlarına dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,302 > 0,05$).

Genel öz-yeterlilik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde; gayret ($p = 0,628 > 0,05$) alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde turizm eğitimi alma durumlarına dayalı anlamlı bir farklılık bulunmazken, girişkenlik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde öğrenim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p = 0,001 < 0,05$). Girişkenlik alt boyutunda lisans/lisansüstü eğitime sahip olanların ($\bar{x} = 4.56$) ilköğretim ($\bar{x} = 3.72$), lise ($\bar{x} = 4.10$) ve ön lisans ($\bar{x} = 4.18$) düzeyinde eğitime sahip olanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kararlılık alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde öğrenim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken ($p = 0,004 < 0,05$), lisans/lisansüstü eğitime sahip olanların ($\bar{x} = 4.04$) ilköğretim ($\bar{x} = 3.56$), lise ($\bar{x} = 3.75$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3.84$) düzeyinde eğitime sahip olanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel öz-yeterlilik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise öğrenim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p = 0,001 < 0,05$) Buna göre eğitim seviyesi arttıkça işgörenlerin öz-yeterlilik ve seviyelerinin arttığı görülmektedir. Lisans/lisansüstü ($\bar{x} = 4.15$), ön lisans ($\bar{x} = 4.01$), lise ($\bar{x} = 3.91$) ve ilköğretim ($\bar{x} = 3.78$) olarak tespit edilmiştir.

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt boyutuna ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; yetkinlik ($p = 0,904 > 0,05$), hamilik ($p = 0,461 > 0,05$), ve adalet ($p = 0,310 > 0,05$) alt boyutuna ilişkin öğrenim durumlarına ait istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise öğrenim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,705 > 0,05$).

Tablo 4.10 Yaş Değişkenini Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	Yaş													
	20 ve Altı			21-30			31-40			41 ve Üzeri				
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Koşullu Ödül	76	2.66	1.18	220	2.85	1.00	98	2.99	0.99	60	2.78	1.19	1.44	0.229
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	76	1.98	1.01	220	1.99	0.92	98	1.99	0.92	60	2.11	1.15	0.27	0.845
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	76	2.07	1.01	220	2.18	0.95	98	2.19	1.04	60	2.38	1.05	1.03	0.377
Tam Ser. Tan. Liderlik	76	1.42	1.06	220	1.36	0.90	98	1.57	1.02	60	1.60	1.05	1.69	0.168
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	76	2.03	0.64	220	2.09	0.57	98	2.18	0.57	60	2.22	0.66	1.54	0.203
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	76	2.63	1.09	220	2.70	1.02	98	2.72	1.13	60	2.77	1.09	0.21	0.890
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	76	2.72	1.03	220	2.71	0.97	98	2.83	0.95	60	2.92	1.12	0.87	0.456
Bireysel Destek	76	2.44	1.20	220	2.62	1.01	98	2.68	0.99	60	2.56	1.13	0.85	0.469
İlham Veren Motivasyon	76	2.67	1.11	220	2.75	1.04	98	3.01	0.93	60	2.85	1.11	1.91	0.127
Entelektüel Uyarım	76	2.69	1.09	220	2.81	1.04	98	2.96	0.95	60	2.82	1.17	0.99	0.399
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	76	2.63	0.99	220	2.72	0.91	98	2.84	0.89	60	2.78	1.03	0.79	0.499
Girişkenlik	76	4.22	0.91	220	4.25	0.91	98	4.02	0.98	60	3.74	1.27	4.91	0.002
Gayret	76	3.74	0.95	220	3.96	0.87	98	4.06	0.76	60	4.11	0.80	2.80	0.039
Kararlılık	76	3.87	0.91	220	3.80	0.96	98	3.68	1.01	60	3.79	1.01	0.60	0.613
GOYO (ÖZ-YETERLİLİK)	76	3.91	0.66	220	3.98	0.66	98	3.93	0.63	60	3.91	0.73	0.38	0.770
Yetkinlik	76	4.05	1.12	220	4.00	1.04	98	3.99	1.13	60	4.13	1.10	0.29	0.835
Hamilik	76	3.54	1.20	220	3.72	1.10	98	3.87	1.07	60	3.94	1.23	1.81	0.145
Adalet	76	3.67	1.21	220	3.72	1.21	98	3.93	1.14	60	4.00	1.22	1.62	0.184
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	76	3.77	1.06	220	3.82	1.01	98	3.93	1.03	60	4.03	1.14	0.95	0.414

Katılımcıların etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde yaş gruplarına göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde; koşullu ödül ($p=0,229>0,05$), istisnalarla yönetim aktif ($p=0,845>0,05$), istisnalarla yönetim pasif ($p=0,377>0,05$) ve tam serbestlik tanıyan liderlik ($p=0,168>0,05$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir değerlendirme farkının bulunmadığı tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde de yaşa dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,203>0,05$).

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($p=0,890>0,05$), idealleştirilmiş etki (davranış) ($p=$

0,456>0,05), bireysel destek ($p= 0,469>0,05$), ilham veren motivasyon ($p= 0,127>0,05$) ve entelektüel uyarım ($p= 0,399>0,05$) alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde yaş gruplarına dayalı bir farklılık bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise yaş gruplarına dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,499>0,05$).

Genel öz-yeterlilik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde; kararlılık ($p =0,613>0,05$) alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde yaş gruplarına dayalı anlamlı bir farklılık bulunmazken, girişkenlik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde yaş gruplarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p = 0,002<0,05$). Girişkenlik alt boyutunda 21-30 yaş grubunda yer alanların ($\bar{x}=4.25$), 20 yaş ve altı ($\bar{x}=4.22$), 31-40 ($\bar{x}=4.02$) ve 41 yaş ve üzeri ($\bar{x}=3.74$) yaş gruplarında yer alanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Gayret alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde yaş gruplarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken ($p = 0,039<0,05$), 41 yaş ve üzeri grupta yer alanların ($\bar{x} =4.11$), 20 yaş ve altı ($\bar{x}=3.74$), 21-30 yaş arası ($\bar{x}=3.96$) ve 31-40 yaş arası ($\bar{x}=4.06$) yaş gruplarında yer alanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel öz yeterlilik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise yaşa dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,770>0,05$).

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt boyutuna ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; yetkinlik ($p = 0,835> 0,05$), hamilik ($p= 0,145> 0,05$) ve adalet ($p= 0,184> 0,05$) alt boyutuna ilişkin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise yaş gruplarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p= 0,414>0,05$).

Tablo 4.11 Turizm Sektöründe Tecrübe Süresi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	Turizm Tecrübesi												F	P
	1 Yıl ve Altı			2-5 Yıl			6-9 Yıl			10 Yıl ve Üstü				
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss		
Koşullu Ödül	108	2.63	1.10	135	2.95	0.99	87	3.02	0.98	124	2.78	1.12	2.88	0.035
İs. Yön. (Aktif)	108	1.94	0.96	135	2.06	0.89	87	2.00	0.96	124	2.00	1.06	0.28	0.840
İs. Yön. (Pasif)	108	2.07	1.01	135	2.27	0.95	87	2.10	0.98	124	2.28	1.04	1.36	0.253
Tam Ser. Tan. Liderlik	108	1.35	0.92	135	1.39	0.93	87	1.40	0.96	124	1.63	1.07	1.98	0.116
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	108	2.00	0.61	135	2.16	0.57	87	2.13	0.56	124	2.17	0.63	2.05	0.106
İdeal. Etki (Atfedilen)	108	2.55	1.06	135	2.79	1.00	87	2.78	1.02	124	2.68	1.16	1.28	0.281
İdeal. Etki (Davranış)	108	2.58	1.08	135	2.85	0.87	87	2.87	0.92	124	2.76	1.09	1.95	0.121
Bireysel Destek	108	2.35	1.17	135	2.72	0.98	87	2.82	0.90	124	2.52	1.08	4.27	0.005
İlham Veren Motivasyon	108	2.55	1.20	135	2.86	0.91	87	2.99	0.96	124	2.83	1.06	3.33	0.019
Entelektüel Uyarım	108	2.61	1.12	135	2.94	0.97	87	3.02	0.89	124	2.75	1.14	3.31	0.019
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	108	2.53	1.02	135	2.83	0.85	87	2.90	0.83	124	2.71	1.00	3.17	0.024
Girişkenlik	108	4.23	0.90	135	4.23	0.93	87	4.19	0.92	124	3.89	1.15	3.33	0.019
Gayret	108	3.72	1.03	135	3.91	0.80	87	4.07	0.84	124	4.16	0.70	5.91	0.001
Kararlılık	108	3.81	0.95	135	3.88	0.88	87	3.69	1.04	124	3.72	1.03	0.89	0.446
GOYO(ÖZ-YETERLİLİK)	108	3.88	0.71	135	3.98	0.62	87	3.97	0.62	124	3.95	0.69	0.57	0.637
Yetkinlik	108	3.96	1.15	135	4.13	0.91	87	4.17	0.95	124	3.86	1.24	2.01	0.111
Hamilik	108	3.50	1.18	135	3.79	0.98	87	3.95	1.19	124	3.79	1.18	2.79	0.040
Adalet	108	3.63	1.29	135	3.84	1.09	87	3.91	1.15	124	3.81	1.26	0.99	0.395
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	108	3.70	1.09	135	3.93	0.88	87	4.02	1.03	124	3.82	1.16	1.76	0.154

Katılımcıların etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde turizm sektöründe tecrübe süresine göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde; istisnalarla yönetim (aktif) ($p = 0,840 > 0,05$), istisnalarla yönetim (pasif) ($p = 0,253 > 0,05$) ve tam serbestlik tanıyan liderlik ($p = 0,116 > 0,05$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir değerlendirme farkının bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık koşullu ödül alt boyutuna ilişkin değerlendirmede istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken ($p = 0,035 < 0,05$), 6-9 yıl arası tecrübeye sahip olanların ($\bar{x} = 3.02$), 1 yıl ve altı ($\bar{x} = 2.63$), 2-5 yıl ($\bar{x} = 2.95$) ve 10 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 2.78$), süredir tecrübesi olanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye

sahip olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede de tecrübe süresine dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,106 > 0,05$).

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($p = 0,281 > 0,05$) ve idealleştirilmiş etki (davranış) ($p = 0,121 > 0,05$) alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde turizmde tecrübe sürelerine dayalı bir farklılık bulunmamaktadır. İlham veren motivasyon alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde turizmde tecrübe süresine dayalı bir farklılık bulunmaktayken ($p = 0,019 < 0,05$), 6-9 yıl arası tecrübeye sahip olanların ($\bar{x} = 2.99$), 1 yıl ve altı ($\bar{x} = 2.55$), 2-5 yıl ($\bar{x} = 2.86$) ve 10 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 2.83$), süredir tecrübesi olanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel teşvik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde turizmde tecrübe süresine dayalı bir farklılık bulunmaktayken ($p = 0,019 < 0,05$), 6-9 yıl arası tecrübeye sahip olanların ($\bar{x} = 3.02$), 1 yıl ve altı ($\bar{x} = 2.61$), 2-5 yıl ($\bar{x} = 2.94$) ve 10 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 2.75$), süredir tecrübesi olanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise turizm sektöründe tecrübe sürelerine göre bir farklılık bulunmakta olup ($p = 0,024 < 0,05$), 6-9 yıl arası tecrübeye sahip olanların ($\bar{x} = 2.90$) 1 yıl ve altı ($\bar{x} = 2.53$), 2-5 yıl ($\bar{x} = 2.83$) ve 10 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 2.71$) süredir tecrübesi olanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Genel öz-yeterlilik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde; kararlılık ($p = 0,446 > 0,05$) alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde turizm sektöründe tecrübe sürelerine dayalı anlamlı bir farklılık bulunmazken, girişkenlik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p = 0,019 < 0,05$). Girişkenlik alt boyutunda 1 yıl ve altı ($\bar{x} = 4.23$) ve 2-5 yıl ($\bar{x} = 4.23$) arası tecrübeye sahip olanların, 6-9 yıl arası ($\bar{x} = 4.19$) ve 10 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.89$) tecrübeye sahip olanlara göre daha olumlu değerlendirmeleri bulunmaktadır. Gayret alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken ($p = 0,001 < 0,05$). Girişkenlik alt boyutunda 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların ($\bar{x} = 4.16$), 1 yıl ve altı ($\bar{x} = 3.72$), 2-5 yıl ($\bar{x} = 3.91$), 6-9 yıl arası ($\bar{x} = 4.07$) tecrübeye sahip olanlara göre daha olumlu değerlendirmeleri bulunmaktadır. Genel öz-yeterlilik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise tecrübe sürelerine dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,637 > 0,05$).

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt boyutuna ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; yetkinlik ($p = 0,111 > 0,05$) ve adalet ($p = 0,395 > 0,05$) alt boyutuna ilişkin tecrübe sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna

karşılık hamilik alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde tecrübe sürelerine dayalı bir farklılık bulunurken ($p=0.040<0,05$) 6-9 yıl arası tecrübeye sahip olanların ($\bar{x}=3.91$), 1 yıl ve altı ($\bar{x}=3.50$), 2-5 yıl ($\bar{x}=3.79$) ve 10 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.81$), süredir tecrübesi olanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise tecrübe sürelerine dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,154>0,05$).

Tablo 4.12 İşletmede Çalışma Süresi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	İşletmede Çalışma Süresi												F	P
	1 Yıl ve Altı			2-5 Yıl			6-9 Yıl			10 Yıl ve Üstü				
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss		
Koşullu Ödül	269	2.86	1.05	108	2.85	1.01	37	2.86	0.96	40	2.61	1.31	0.68	0.563
İs. Yön. (Aktif)	269	2.06	0.97	108	1.90	0.89	37	2.04	1.01	40	1.86	1.09	1.07	0.359
İs. Yön. (Pasif)	269	2.18	0.99	108	2.22	1.01	37	1.98	0.98	40	2.38	1.01	1.10	0.350
Tam Ser. Tan. Lid.	269	1.42	0.96	108	1.51	0.98	37	1.38	1.00	40	1.53	1.08	0.39	0.761
ETKİLEŞİMCİ LİD.	269	2.13	0.61	108	2.11	0.61	37	2.07	0.47	40	2.09	0.58	0.17	0.918
İdeal. Etki (Atfedilen)	269	2.75	1.04	108	2.65	1.08	37	2.72	1.09	40	2.54	1.17	0.57	0.636
İdeal. Etki (Davranış)	269	2.79	0.99	108	2.74	0.93	37	2.75	1.08	40	2.73	1.18	0.10	0.960
Bireysel Destek	269	2.60	1.06	108	2.61	1.00	37	2.67	1.00	40	2.45	1.23	0.32	0.811
İlham Veren Motivasyon	269	2.80	1.04	108	2.74	1.02	37	2.91	0.98	40	2.87	1.20	0.30	0.825
Entelektüel Uyarım	269	2.86	1.03	108	2.79	1.03	37	2.83	1.08	40	2.66	1.20	0.48	0.696
DÖNÜŞÜMCÜ LİD.	269	2.76	0.93	108	2.70	0.91	37	2.77	0.92	40	2.65	1.10	0.25	0.863
Girişkenlik	269	4.17	1.00	108	4.05	1.00	37	4.24	0.74	40	3.95	1.13	0.97	0.405
Gayret	269	3.89	0.89	108	3.99	0.80	37	4.11	0.85	40	4.27	0.69	2.74	0.042
Kararlılık	269	3.76	0.97	108	3.69	1.01	37	3.97	0.90	40	3.99	0.87	1.44	0.229
GOYO (ÖZ-YETERLİLİK)	269	3.92	0.66	108	3.91	0.67	37	4.10	0.62	40	4.10	0.66	1.61	0.186
Yetkinlik	269	4.08	1.07	108	3.94	1.04	37	4.00	1.05	40	3.84	1.24	0.87	0.455
Hamilik	269	3.75	1.16	108	3.69	1.00	37	4.04	1.09	40	3.68	1.32	0.94	0.419
Adalet	269	3.82	1.21	108	3.72	1.10	37	3.92	1.22	40	3.71	1.37	0.40	0.753
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	269	3.89	1.05	108	3.80	0.96	37	3.99	1.02	40	3.75	1.25	0.58	0.628

Katılımcıların bulundukları işletmede çalışma sürelerine göre tüm ölçekler ve ölçek alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde; yalnızca öz-yeterlilik ölçeği alt boyutu olan gayret boyutuna ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ($p=0,042<0,05$).

Gayret alt boyutuna ilişkin değerlendirmede 10 yıl ve üzeri süredir ($\bar{x}=4.27$) bulundukları işletmede çalışanların değerlendirmeleri, 1 yıl ve altı ($\bar{x}=3.89$), 2-5 yıl ($\bar{x}=3.99$) ve 6-9 yıldır ($\bar{x}=4.11$) çalışanlara göre daha olumludur. Bulunulan işletmedeki çalışma süresi diğer tüm ölçek boyutları bakımından anlamlı bir etki yaratmamıştır.

Tablo 4.13 Aylık Kazanç Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	Aylık Kazanç										
	1500 TL ve Altı			1501 - 2500 TL			2501 TLve Üstü				
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Koşullu Ödül	277	2.84	1.07	156	2.84	1.01	21	2.82	1.31	0.00	0.996
İst. Yön. (Aktif)	277	1.96	0.98	156	2.07	0.95	21	2.07	0.98	0.61	0.542
İst. Yön. (Pasif)	277	2.24	1.03	156	2.07	0.95	21	2.46	0.76	2.22	0.110
Tam Ser. Tan. Lid.	277	1.47	1.03	156	1.38	0.88	21	1.65	0.86	0.92	0.399
ETKİLEŞİMCİ LİD.	277	2.13	0.64	156	2.09	0.54	21	2.25	0.44	0.67	0.510
İdeal. Etki (Atfedilen)	277	2.72	1.08	156	2.69	1.00	21	2.56	1.32	0.23	0.798
İdeal. Etki (Davranış)	277	2.77	1.03	156	2.74	0.93	21	2.89	1.14	0.24	0.788
Bireysel Destek	277	2.61	1.10	156	2.60	0.96	21	2.48	1.10	0.15	0.862
İlham Veren Motivasyon	277	2.76	1.09	156	2.87	0.94	21	2.90	1.07	0.66	0.517
Entelektüel Uyarım	277	2.83	1.09	156	2.79	0.99	21	2.93	0.93	0.18	0.838
DÖNÜŞÜMCÜ LİD.	277	2.74	0.98	156	2.74	0.85	21	2.75	1.04	0.00	0.997
Girişkenlik	277	4.09	1.05	156	4.18	0.92	21	4.24	0.75	0.56	0.572
Gayret	277	3.95	0.90	156	3.97	0.80	21	4.18	0.67	0.73	0.483
Kararlılık	277	3.70	1.01	156	3.87	0.91	21	4.19	0.72	3.41	0.033
GOYO (ÖZ-YETERLİLİK)	277	3.90	0.68	156	3.99	0.63	21	4.20	0.58	2.47	0.085
Yetkinlik	277	4.11	1.07	156	3.89	1.02	21	3.83	1.38	2.50	0.083
Hamilik	277	3.77	1.16	156	3.71	1.07	21	3.78	1.23	0.14	0.873
Adalet	277	3.83	1.22	156	3.74	1.15	21	3.77	1.27	0.30	0.739
YÖN. DUY. GÜV.	277	3.91	1.06	156	3.79	0.98	21	3.79	1.26	0.81	0.446

Katılımcıların aylık kazançlarına göre tüm ölçekler ve ölçek alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde; yalnızca öz-yeterlilik ölçeği alt boyutu olan kararlılık boyutuna ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ($p=0,033<0,05$). Kararlılık alt boyutuna ilişkin olarak; 2500 TL ve üzeri kazananlar ($\bar{x}=4.19$), 1 500 TL ve altı ($\bar{x}=3.70$) ve

1501-2500 TL arası ($\bar{x} = 3.87$) kazananlara göre daha olumlu değerlendirmeye sahiptirler. Aylık kazanç diğer tüm ölçek boyutları bakımından anlamlı bir etki yaratmamıştır.

Tablo 4.14 Çalışılan Pozisyon Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	Pozisyon													
	Çalışan			Supervisor			Şef			Müdür				
	N	Ȫ	Ss	N	Ȫ	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ȫ	Ss	F	P
Koşullu Ödöl	308	2.81	1.08	49	3.00	0.92	80	2.85	1.05	17	2.90	1.19	0.49	0.690
İst. Yön. (Aktif)	308	2.00	0.95	49	2.21	0.77	80	1.83	1.07	17	2.29	1.13	2.17	0.091
İst. Yön. (Pasif)	308	2.18	1.02	49	2.23	0.76	80	2.09	1.05	17	2.75	0.81	2.11	0.097
Tam Ser. Tan. Lid.	308	1.49	0.99	49	1.49	0.96	80	1.24	0.88	17	1.59	1.12	1.55	0.200
ETKİLEŞİMCİ LİD.	308	2.12	0.62	49	2.23	0.50	80	2.00	0.59	17	2.38	0.36	2.74	0.043
İdeal. Etki (Atfedilen)	308	2.68	1.06	49	2.68	1.06	80	2.79	1.09	17	2.82	1.16	0.34	0.796
İdeal. Etki (Davranış)	308	2.76	1.01	49	2.76	0.85	80	2.77	1.03	17	2.84	1.16	0.03	0.991
Bireysel Destek	308	2.55	1.10	49	2.75	0.80	80	2.67	0.97	17	2.59	1.17	0.65	0.585
İlham Veren Motivasyon	308	2.74	1.08	49	2.89	0.87	80	2.99	0.95	17	2.75	1.22	1.34	0.259
Entelektüel Uyarım	308	2.81	1.07	49	2.93	0.91	80	2.79	1.05	17	2.99	1.10	0.36	0.780
DÖNÜŞÜMCÜ LİD.	308	2.71	0.96	49	2.81	0.73	80	2.81	0.93	17	2.80	1.09	0.36	0.784
Girişkenlik	308	4.11	1.00	49	4.24	1.04	80	4.14	0.92	17	4.18	1.03	0.28	0.842
Gayret	308	3.96	0.88	49	3.89	0.78	80	3.98	0.83	17	4.27	0.60	0.86	0.462
Kararlılık	308	3.73	0.97	49	3.87	0.99	80	3.86	0.97	17	4.16	0.77	1.46	0.224
GOYO (ÖZ-YETERLİLİK)	308	3.92	0.67	49	3.97	0.65	80	3.98	0.66	17	4.21	0.59	1.18	0.316
Yetkinlik	308	4.04	1.11	49	4.18	0.77	80	3.90	1.06	17	3.87	1.32	0.82	0.483
Hamilik	308	3.69	1.18	49	3.94	0.91	80	3.86	1.06	17	3.80	1.25	0.95	0.416
Adalet	308	3.75	1.23	49	3.88	1.01	80	3.90	1.16	17	3.79	1.31	0.42	0.739
YÖN. DUY. GÜVEN	308	3.84	1.08	49	4.01	0.77	80	3.89	1.01	17	3.82	1.26	0.41	0.744

Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre tüm ölçekler ve ölçek alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde; yalnızca etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p=0,043<0,05$). Katılımcıların etkileşimci liderliğe ilişkin değerlendirmeleri müdürler ($\bar{x} = 2.38$), çalışan ($\bar{x} = 2.12$), supervisor ($\bar{x} = 2.23$) ve şeflere ($\bar{x} = 2.00$) göre daha olumludur. Bulunulan işletmedeki pozisyon diğer tüm ölçek boyutları bakımından anlamlı bir etki yaratmamıştır.

Tablo 4.15 Turizm Eğitimi Alma Durumu Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	Turizm Eğitimi							
	Evet			Hayır				
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Koşullu Ödül	142	2.86	1.11	312	2.83	1.04	0.30	0.766
Ist. Yön. (Aktif)	142	2.04	1.02	312	1.99	0.94	0.55	0.579
Ist. Yön. (Pasif)	142	2.31	1.03	312	2.14	0.98	1.63	0.103
Tam Ser. Tan. Lid.	142	1.58	1.03	312	1.39	0.95	1.94	0.053
ETKİLEŞİMCİ LİD.	142	2.19	0.61	312	2.08	0.59	1.80	0.072
İdeal. Etki (Atfedilen)	142	2.62	1.14	312	2.74	1.03	-1.08	0.281
İdeal. Etki (Davranış)	142	2.74	1.03	312	2.78	0.99	-0.43	0.664
Bireysel Destek	142	2.61	1.08	312	2.59	1.04	0.23	0.818
İlham Veren Motivasyon	142	2.83	1.04	312	2.79	1.04	0.41	0.684
Entelektüel Uyarım	142	2.86	1.07	312	2.81	1.04	0.49	0.627
DÖNÜŞÜMCÜ LİD.	142	2.73	0.95	312	2.74	0.93	-0.09	0.931
Girişkenlik	142	4.15	1.07	312	4.12	0.96	0.34	0.735
Gayret	142	4.16	0.81	312	3.88	0.86	3.29	0.001
Kararlılık	142	3.82	1.08	312	3.77	0.92	0.46	0.644
GOYO (ÖZ-YETERLİLİK)	142	4.04	0.66	312	3.90	0.66	2.12	0.034
Yetkinlik	142	4.01	1.11	312	4.03	1.06	-0.09	0.925
Hamilik	142	3.79	1.20	312	3.73	1.10	0.50	0.616
Adalet	142	3.81	1.26	312	3.79	1.17	0.15	0.877
YÖN. DUY. GÜVEN	142	3.88	1.11	312	3.86	1.01	0.20	0.841

Katılımcıların etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde turizm eğitimi alma durumlarına göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde; koşullu ödül boyutunda ($p= 0,766>0,05$), istisnalarla yönetim aktif boyutunda ($p= 0,579>0,05$), istisnalarla yönetim pasif boyutunda ($p= 0,103>0,05$) ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunda ($p= 0,053>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir değerlendirme farkının bulunmadığı tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerinde de turizm eğitimi alma durumlarına dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p= 0,072>0,05$).

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($p= 0,281>0,05$), idealleştirilmiş etki (davranış) ($p=$

0,664>0,05), bireysel destek ($p=0,818>0,05$), ilham veren motivasyon ($p=0,684>0,05$) ve entelektüel uyarım ($p=0,627>0,05$) alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde turizm eğitimi alma durumlarına dayalı bir farklılık bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise turizm eğitimi alma durumlarına dayalı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,931>0,05$).

Genel öz-yeterlilik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde; girişkenlik ($p=0,735>0,05$) ve kararlılık ($p=0,644>0,05$) alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde turizm eğitimi alma durumlarına dayalı anlamlı bir farklılık bulunmazken, gayret alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde istatistiksel olarak anlamlı turizm eğitimi alma durumlarına dayalı bir farklılık bulunmaktadır ($p=0,001<0,05$). Gayret alt boyutunda turizm eğitimi alanların ($\bar{x}=4.16$) almayanlara göre ($\bar{x}=3.88$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel öz yeterlilik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise turizm eğitimi alma durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta olup ($p=0,034<0,05$) turizm eğitimi alanların ($\bar{x}=4.04$) almayanlara göre ($\bar{x}=3.90$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt boyutuna ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde ise; yetkinlik ($p=0,925>0,05$), hamilik ($p=0,616>0,05$) ve adalet ($p=0,877>0,05$) alt boyutuna ilişkin turizm eğitimi alma durumlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise turizm eğitimi alma durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,841>0,05$).

4.6.4. Ölçek Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilir ölçek olup olmadığını ortaya koymak için Croanbach alfa iç tutarlılık katsayısı ve madde toplam puan korelasyon ile incelenmiştir. Croanbach alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılmaktadır (Özdamar, 2002: 667):

0.0 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir

0.60 < 0.80 ise oldukça güvenilirliktedir.

0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklerin geneli ve alt boyutlarına ait Croanbach alfa iç tutarlılık katsayıları elde edilmiş ve Tablo 4.16'da sunulmuştur Ölçeğin tümü için elde edilen iç tutarlılık katsayıları

$\alpha=0,640$ ile $0,974$ arasında değişmekte olup tüm ölçeklerin genel olarak güvenilir olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.16 Ölçek Alt Boyutları ve Genel Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

Boyutlar	Cronbach Alpha
Koşullu Ödül	0.884
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0.640
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0.734
Tam Serbest Tanımlı Liderlik	0.707
Etkileşimci Liderlik	0.733
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0.822
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0.858
Bireysel Destek	0.830
İlham Veren Motivasyon	0.902
Entelektüel Uyarım	0.912
Dönüşümcü Liderlik	0.963
Girişkenlik	0.763
Gayret	0.780
Kararlılık	0.733
GOYO (Öz-yeterlilik)	0.784
Yetkinlik	0.960
Hamilik	0.945
Adalet	0.952
YDGO GENEL	0.974

4.6.4.1. Genel Öz-Yeterlilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi

GOYO ölçeğinin güvenilir bir ölçek olup olmadığını ortaya koymak için Croanbach alfa iç tutarlılık katsayısı ve madde toplam puan kolerasyonu ile incelenmiştir.

Genel öz-yeterlilik ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ait Croanbach alfa iç tutarlılık katsayıları elde edilmiş ve Tablo 4.17’de sunulmuştur Ölçeğin tümü için elde edilen iç tutarlılık katsayısı $r=0,784$ olup araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu belirtmektedir. Tablo 4.17’de ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde girişkenlik alt boyutu için $0,763$, gayret alt boyutu için $0,780$ ve kararlılık alt boyutu için $0,733$ şeklinde değerler saptanmış olup tüm alt boyutların yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17 Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği (GOYO) ve Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa
Giriskenlik (F1)	3	0.763
Gayret (F2)	5	0.780
Kararlılık (F3)	4	0.733
GOYO GENEL	12	0.784

Genel öz-yeterlilik ölçeğinin genel puanı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere korelasyon analizi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 4.18’de sunulmaktadır. Genel öz-yeterlilik ölçeğinin genel puanı ve üç alt boyutları arasındaki ilişki pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Gayret alt boyutu ile girişkenlik alt boyutu değerlendirmeleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,208$; $p<0,01$). Kararlılık alt boyutu ile girişkenlik alt boyutu değerlendirme arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,445$; $p<0,01$). Kararlılık alt boyutu ile gayret alt boyutu değerlendirmeleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,158$; $p<0,01$).

Tablo 4.18 Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği (GOYO) Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Giriskenlik	Gayret	Kararlılık	GOYO_GENEL
Giriskenlik	1.00000			
Gayret	0.208**	1.00000		
Kararlılık	0.445**	0.158**	1.00000	
GOYO GENEL	0.704**	0.694**	0.740**	1.00000

* $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

** $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

4.6.4.2. Genel Öz-Yeterlilik Ölçeğinin (GOYO) Yapı Geçerliliği

Yapılan bu araştırmada GOYO ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analiz (AFA) yöntemi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı ve keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Büyüköztürk, 2002: 472). Açımlayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem gerçekleştirilir (Büyüköztürk, 2002: 472). Sosyal bilimlerde yapılan

araştırmaların birçoğunda, ölçekli çalışmalarda açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin her ikisi de yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce başka araştırmacılar tarafından elde edilmiş ve kullanılmış ölçeklerin orjinal yapısının yeni elde edilen veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan bir yöntemdir (Çapık, 2014: 196). Doğrulayıcı faktör analizi ile daha önceden test edilmiş bir faktör yapısının onaylanması o faktör yapısının geçerli olduğu anlamına gelmektedir (Yaşlıoğlu: 2017: 78).

4.6.4.3.Genel Öz-Yeterlilik Ölçeğinin (GOYO) Açıklayıcı Faktör Analizi

Yapı geçerliğini ölçmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında aşağıdaki ölçütler dikkate alınır. Bu amaçla faktör yük değerlerinin 0.45'in altında olmaması, aynı maddenin birden fazla faktördeki yük değerleri arasındaki farkın 0.10'dan büyük olması uygun faktör yapısını bulmak için önemlidir (Büyüköztürk, 2011: 124-125). Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için, öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlet Sphericity testleri yapılmıştır. KMO indeks değerine ait aralıkların değerlendirilmesine ilişkin bilgiler Tablo 4.19'da verilmiştir. KMO indeksi 0 ile 1 arasında değerler almakta olup 1 değerine yaklaşması analize söz konusu olan değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde hatasız olarak tahmin edebileceğini göstermektedir (Hair vd., 1998: 99).

Tablo 4.19 KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorumu
0,90 ve üzeri	Mükemmel
0,80 - 0,89	Çok İyi
0,70 - 0,79	İyi
0,60 – 0,69	Orta
0,50 - 0,59	Kötü
0,5'den aşağı	Kabul edilemez

Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin'in (KMO) 0.60'tan yüksek ve Barlett testi'nin istatistiksel olarak anlamlı çıkması gerekmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların GOYO ölçeği sorularına verdikleri yanıtlardan elde edilen verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testine ait sonuçlar Tablo 4.20'de sunulmuştur. Bu sonuca göre, örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir (KMO değeri 0.817). Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Barlett testi sonucu da anlamlı çıkmıştır

(Barlett's=1436,563; $p<,.05$). Bu bulgular AFA için gerekli olan varsayımların karşılandığını ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.20 KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1436.563
	df	66
	Sig.	0.001

Bu aşamadan sonra ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için elde edilen veriler herhangi bir boyut sınırlandırılması yapılmaksızın temel bileşenler analizi yöntemi ve dik eksen döndürme tekniği ile analize tabi tutulmuştur. Dik eksen döndürme yöntemlerinden Varimax ve Quartimax teknikleri bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin çok faktörlü bir yapıda olduğu gerekçesiyle Varimax dik eksen döndürme yöntemi seçilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi yapılırken faktör sayısını belirlemede dikkate alınacak en önemli hususlar, her faktörde yer alacak maddelerin anlam ve içerik bakımından tutarlı olması, faktör öz değerlerinin 1 ya da daha büyük olması, bir faktörde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.40 ve daha büyük olması ve bir faktördeki maddelerin yük değerleri ile diğer bir faktördeki maddelerin yük değerleri arasındaki farkın en az 0.10 ve daha büyük olmasıdır (Büyüköztürk, 2011: 124-125).

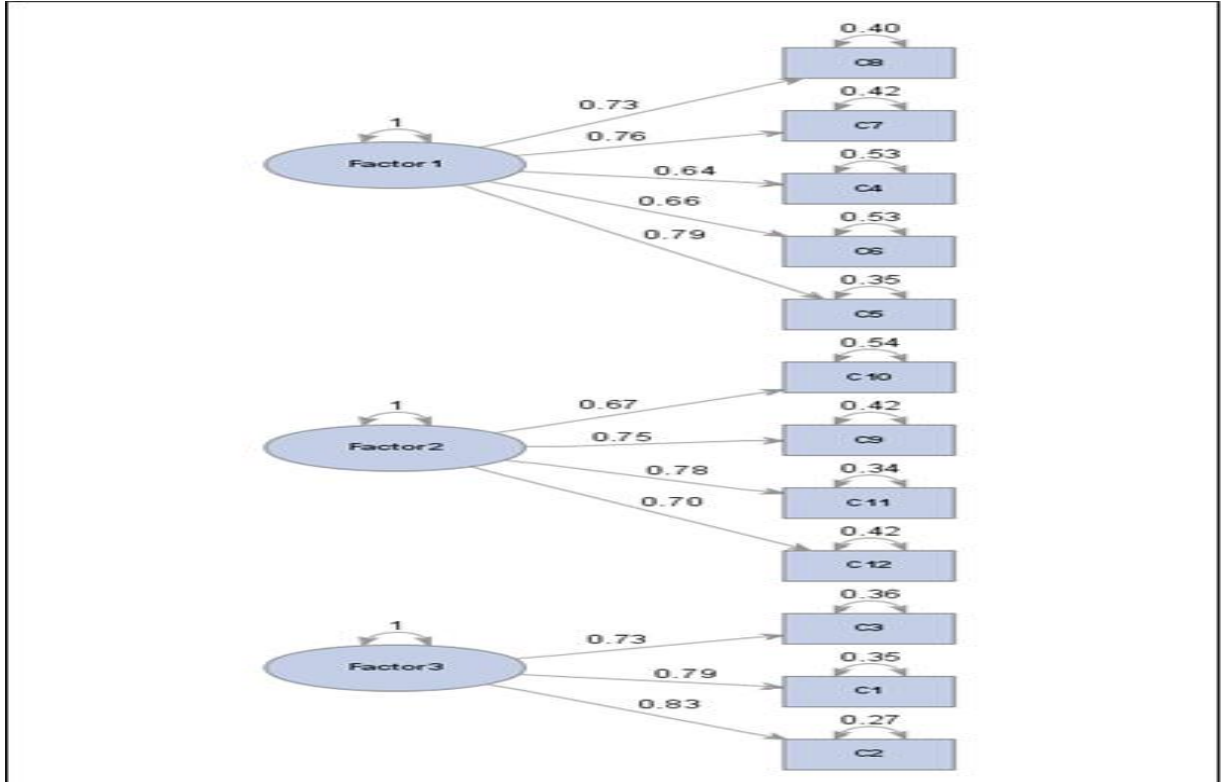
Katılımcıların genel öz-yeterlilik ölçeği sorularına verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda öz değeri 1.00'den büyük üç faktör elde edilmiştir. Analizde faktör yükü 0,40'dan düşük olan madde bulunmadığı için 12 maddenin tamamı ile faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi sonucu elde edilen dönüştürülmüş faktörler ve faktör yükleri Tablo 4.21 ve Şekil 4.1'deki iz grafiğinde (path diyagramı) verilmiştir. Bu tablodan, oluşan üç faktörün (alt boyut) toplam varyansın % 58.81'ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Tablodaki, faktörlerden özdeğeri 2.69 olan birincisinin ölçeğe ait toplam varyansın %22.40'ını, özdeğeri 2.30 olan ikincisinin ölçeğe ait toplam varyansın %19.17'sini ve özdeğeri 2.07 olan üçüncüsünün ölçeğe ait toplam varyansın %17.24'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 4.21 ve Şekil 4.1'den de görüldüğü üzere, birinci faktörde yer alan 5 maddenin faktör yükleri "0.644" ile "0.793" arasında. İkinci faktörde yer alan 4 maddenin faktör yükleri "0.673" ile "0.778" arasında ve üçüncü faktörde yer alan 3 maddenin faktör yükleri "0.731" ile "0.826" arasında değişmektedir. Genel öz-yeterlilik ölçeğinin faktör yapısı ölçeğin orijinali ile aynı şekilde çıkmıştır.

Tablo 4.21 Ölçeğin Dönüştürülmüş Faktör Yükleri

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
C5	0.793		
C7	0.761		
C8	0.734		
C6	0.660		
C4	0.644		
C11		0.778	
C9		0.748	
C12		0.695	
C10		0.673	
C2			0.826
C1			0.792
C3			0.731
Özdeğer	2.69	2.30	2.07
% Açıklanan Varyans	22.40	19.17	17.24
Yığılmalı Varyans	22.40	41.57	58.81
Cronbach Alfa	0.78017	0.73387	0.76347



Şekil 4.1 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen İz Grafiği

4.6.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu araştırmada, daha açıklayıcı faktör analizi faktör yapısı oluşturulmuş ve test edilmiş genel öz-yeterlilik ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Özgün faktör yapısı 3 alt boyut ve 12 maddeden oluşan genel öz-yeterlilik ölçeğinin faktör yapısını test etmek amacıyla SAS 9.4 paket programının PROC CALIS prosedürü kullanılmıştır. 5'li likert tipinde olan genel öz-yeterlilik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi için toplam 454 katılımcıdan toplanan veriler kullanılmıştır. Test edilen teorik modelin bu araştırmanın verileri ile desteklenip desteklenmediğine bakılabilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sonucu elde edilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of Fit Indices) değerlerine bakmak gerekmektedir. Birçok alanda yapılan çalışmalarda oldukça çok sayıda uyum indeksi değerleri kullanılmasına rağmen, bu çalışmada en yaygın olarak kullanılanlara yer verilmiştir. Bunlardan bir tanesinde ki-kare (χ^2) değeri olup, araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile kendi örneklemimizden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir. Ki-kare değerinin anlamsız çıkması uyum olduğunu göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine (degrees of freedom, df) bölümü (χ^2/df) ile elde edilen değerin ikiye eşit veya ikiden daha az olması modelin mükemmel derecede uyumlu olduğunu, iki ile beş veya beşin altında olması ise modelin kabul edilir olduğunu göstermektedir. Diğer sıklıkla kullanılan uyum indeksleri GFI (Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), RMSEA (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve NFI'dır (Normlandırılmış Uyum İndeksi). Tablo 4.22'de uyum iyiliği indeksleri ve iyi uyum değer aralıkları gösterilmektedir.

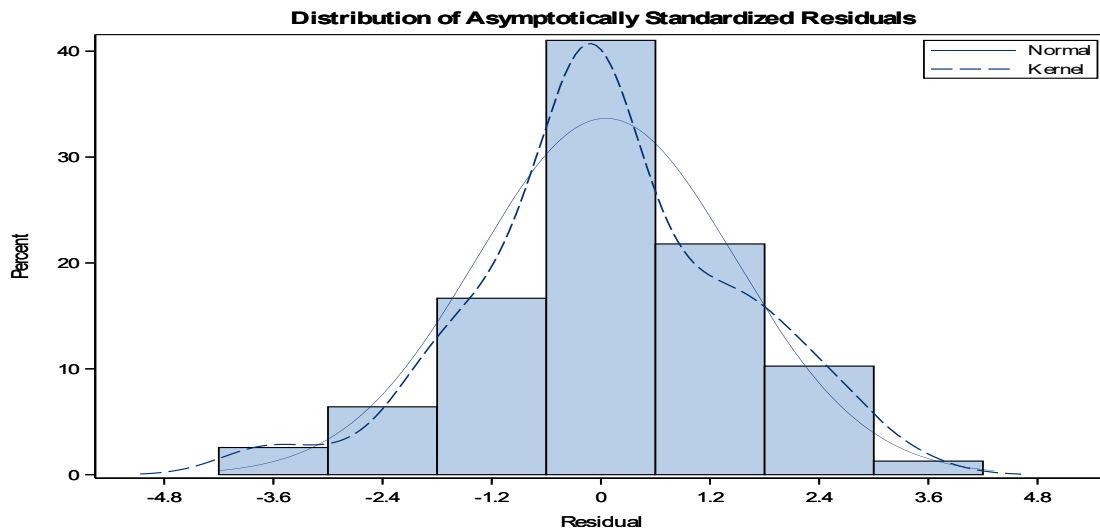
Tablo 4.23'de verilen model sonuçları incelendiğinde, yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerinden sadece iki tanesi, RMSEA ve χ^2/df 'nin kabul edilebilir uyum gösterdiği, buna karşılık geri kalan GFI, AGFI, CFI ve NFI'nın mükemmel uyum değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre orijinal modelin üç boyutlu faktör yapısının verileri ile yapılan DFA ile doğrulandığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ölçeğin gelecek çalışmalarda güven ile kullanılabileceğini göstermektedir. Yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen standartlaştırılmış hatalara ait histogram grafiği Şekil 4.2'de sunulmuştur. Bu grafiğin simetrik olması modelin doğrulandığının bir göstergesidir.

Tablo 4.22 Uyum İyiliği İndeksi Kabul Kriterleri

Uyum İndeksi	Kabul Kriteri	Kaynak
X^2/sd	≤ 2 = mükemmel uyum ≤ 5 = kabul edilebilir uyum	Hair vd., 1998
RMSEA	$\leq .05$ =mükemmel uyum $\leq .08$ =kabul edilebilir uyum	Brown,2006
GFI / AGFI	$\geq .90$ = mükemmel uyum $\geq .85$ = kabul edilebilir uyum	Tabachnick ve Fidell, 2007
CFI	$\geq .90$ = mükemmel uyum $\geq .85$ = kabul edilebilir uyum	Tabachnick ve Fidell, 2007
NFI	$\geq .90$ = mükemmel uyum $\geq .85$ = kabul edilebilir uyum	Tabachnick ve Fidell, 2007

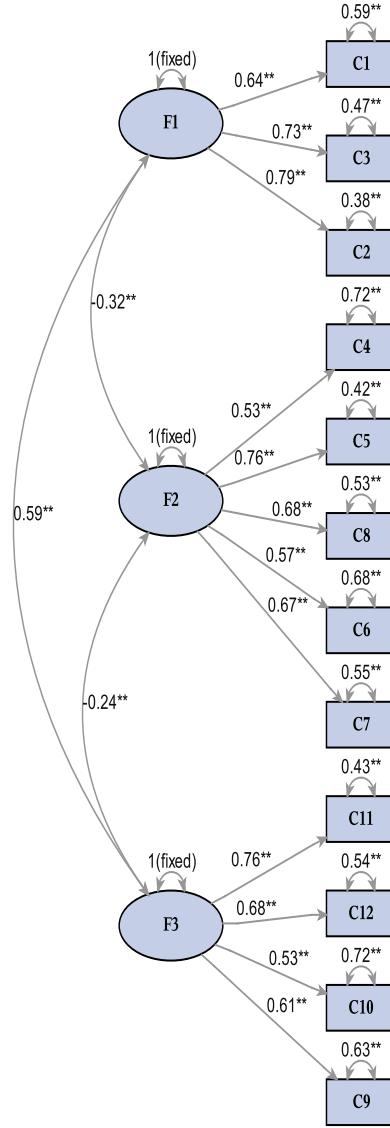
Tablo 4.23 Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0.056	Kabul Edilebilir
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0.959	Mükemmel
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0.933	Mükemmel
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 1$	$0,85 < NFI < 0,90$	0.923	Mükemmel
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1$	$0,85 \leq CFI < 0,90$	0.954	Mükemmel
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df < 5$	2,33	Kabul edilebilir



Şekil 4.2 Yapısal Eşitlik Modeline Ait Standardize Edilmiş Hataların Histogram Grafiği

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen iz grafiği (path diyagramı) faktör yükleri ile birlikte Şekil 4.3'te sunulmuştur. Bu şekilden de görüldüğü gibi, araştırmadan elde edilen verilerin üç alt boyutlu genel öz-yeterlilik ölçeğinin özgün kuramsal yapısı ile uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

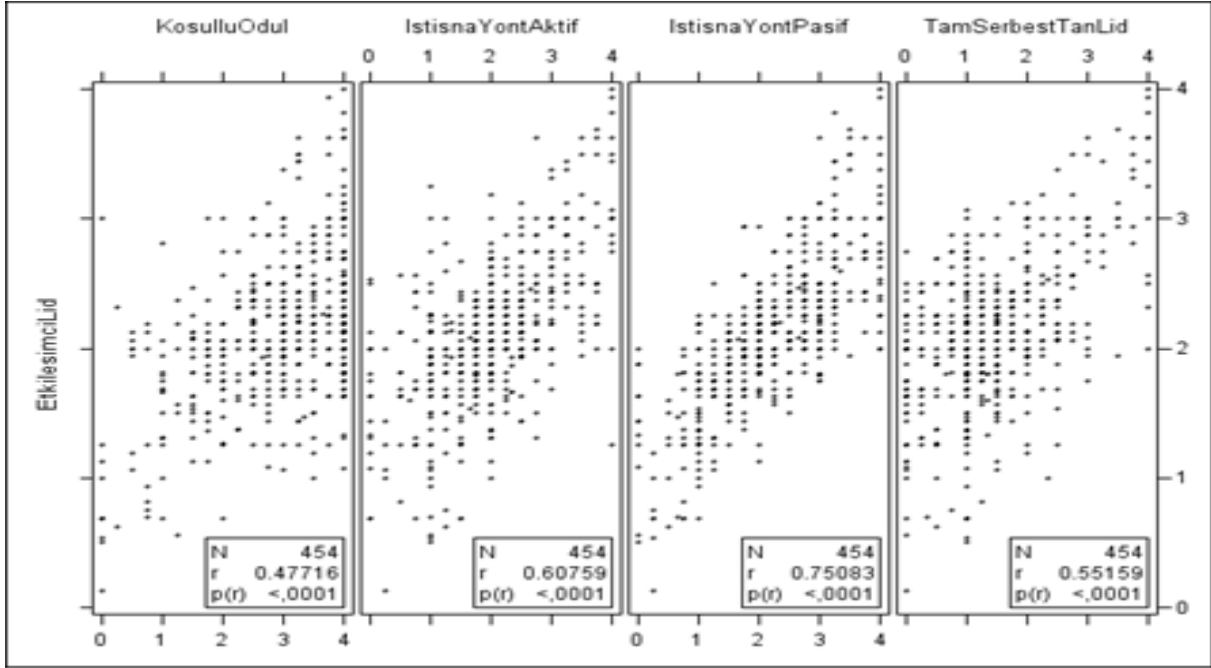


Şekil 4.3 Genel Öz-Yeterlilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait İz Şeması

4.6.5. Ölçek Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

İki değişken arasındaki ilişki basit korelasyon analizi ile sorgulanabilmektedir. Bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisi çoklu korelasyonun konusudur. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da yönünü açıklamada yardımcı olmaktadır (Kalaycı, 2016: 116). Değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eden Pearson korelasyon katsayısı yani “r” değerinin 0-0,3 arası çıkması düşük, 0,3-0,7 arası çıkması orta,

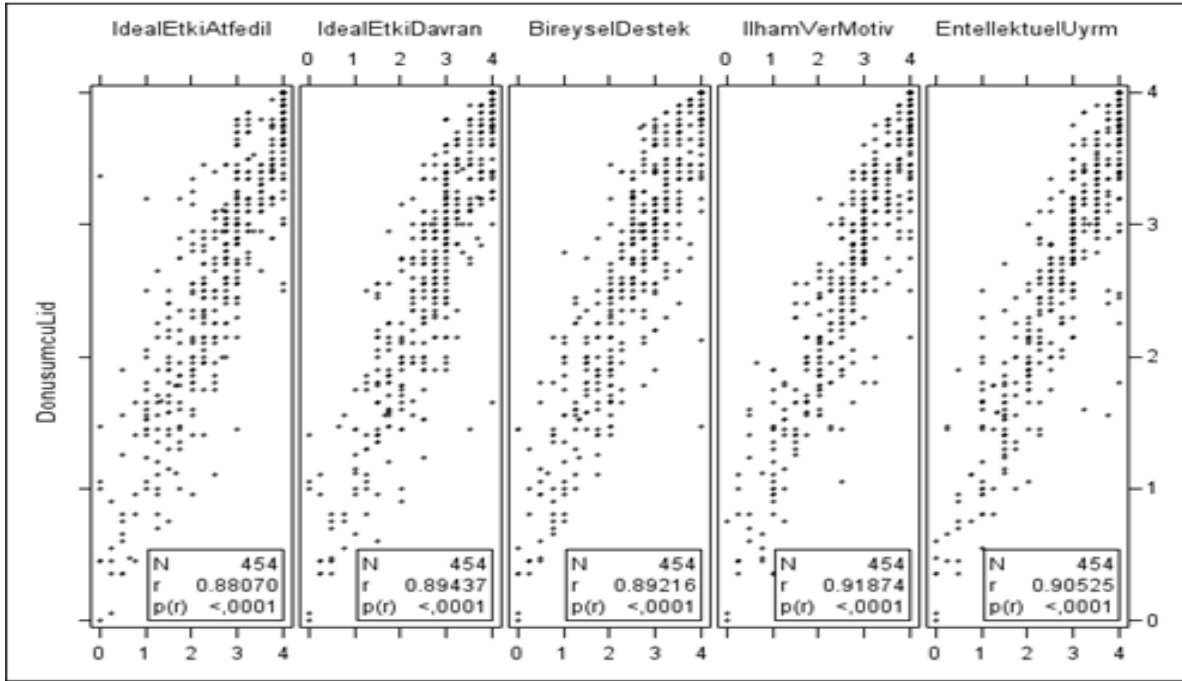
0,7-1 arası çıkması ise yüksek derecede bir ilişkinin varlığını ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2011: 31). Bu durum negatif değerler içinde benzer şekilde geçerlilik arz etmektedir. Ancak negatif r değeri ilişkinin yönünün negatif olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2016: 116). Burada bakılması gereken r değerinden önce p (anlamlılık) değeridir. Bu değer $p < 0.05$ seviyesi ve $p < 0.01$ seviyeleridir. 0,01 den küçük olan değerler korelasyonun oldukça anlamlı olduğuna işaret etmektedir (Erserim, 2011: 30).



$p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

Şekil 4.4 Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutları ile İlişkisi

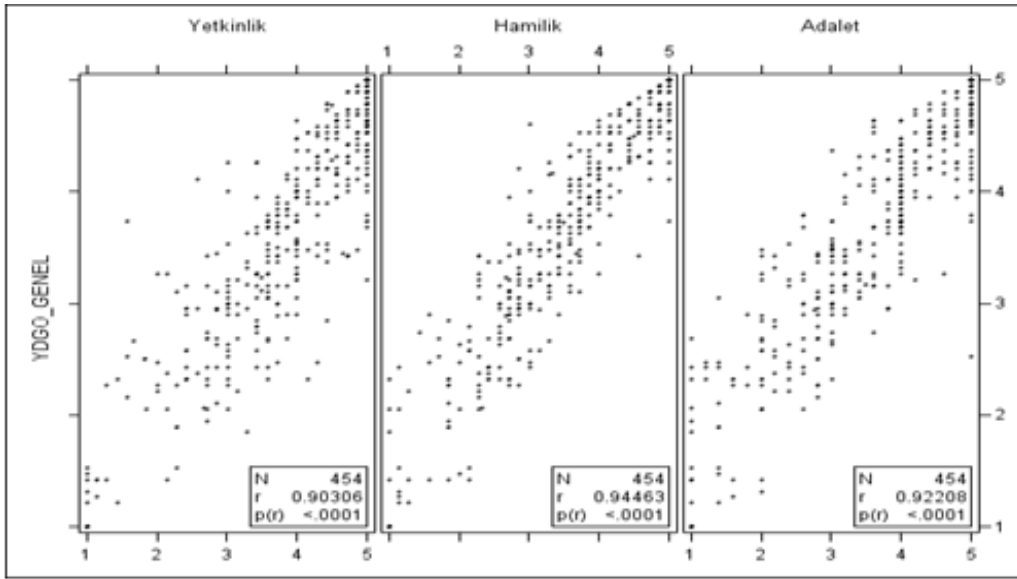
Etkileşimci liderlik ölçeği genel değerlendirmesinin ölçek alt boyutları ile arasındaki ilişki incelendiğinde ise; etkileşimci liderlik ve koşullu ödül arasında ($r=0,477$) pozitif yönlü orta düzeyde $p < 0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ve istisnalarla yönetim aktif boyutları arasında ($r=0,607$) pozitif yönlü orta düzeyde $p < 0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ve istisnalarla yönetim pasif boyutu arasında ($r=0,750$) pozitif yönlü yüksek düzeyde $p < 0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ile tam serbest tanımlı liderlik arasında ise ($r=0,551$) pozitif yönlü orta düzeyde $p < 0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



p<0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

Şekil 4.5 Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları ile İlişkisi

Dönüşümcü liderlik ölçeği genel değerlendirmesinin ölçek alt boyutları ile arasındaki ilişki incelendiğinde ise; dönüşümcü liderlik ve idealleştirilmiş etki (atfedilen) arasında ($r=0,880$) pozitif yönlü güçlü düzeyde $p<0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve idealleştirilmiş etki (davranış) boyutları arasında ($r=0,894$) pozitif yönlü yüksek düzeyde $p<0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve bireysel destek boyutu arasında ($r=0,892$) pozitif yönlü yüksek düzeyde $p<0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile ilham veren motivasyon arasında ($r=0,918$) pozitif yönlü yüksek düzeyde $p<0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile entelektüel uyarım arasında ($r=0,905$) pozitif yönlü yüksek düzeyde $p<0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



$p<0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

Şekil 4.6 Yöneticiye Duyulan Güven ve Alt Boyutları ile İlişkisi

Yöneticiye duyulan güven ölçeği genel değerlendirmesinin ölçek alt boyutları ile arasındaki ilişki incelendiğinde ise; yöneticiye duyulan güven ölçeği ve yetkinlik arasında ($r=0,903$) pozitif yönlü yüksek düzeyde $p<0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeği ve hamilik (korumacılık) boyutları arasında ($r=0,944$) pozitif yönlü yüksek düzeyde $p<0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. . Yöneticiye duyulan güven ölçeği ve adalet boyutu arasında ($r=0,922$) pozitif yönlü yüksek düzeyde $p<0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.24 Tüm Ölçekler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	GOYO	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	YDGO
GOYO	1.00000			
Etkileşimci Liderlik	-0.018	1.00000		
Dönüşümcü Liderlik	0.237**	0.365**	1.00000	
YDGO	0.250**	0.311**	0.785**	1.00000

* $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

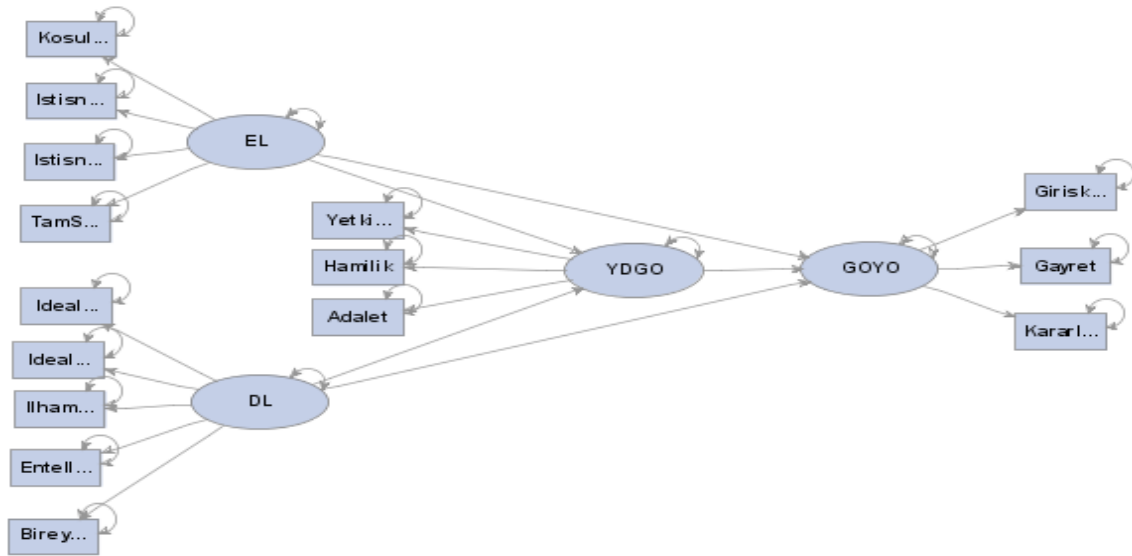
** $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

Tüm ölçekler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, etkileşimci liderlik ölçeği ile genel öz-yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Etkileşimci liderlik ile yöneticiye duyulan güven ölçeği arasında ($r=0,311$) pozitif yönlü

düşük düzeyde $p < 0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile yöneticiye duyulan güven ölçeği arasında ($r=0,785$) pozitif yönlü yüksek düzeyde $p < 0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile genel öz-yeterlilik ölçeği arasında ($r=0,237$) pozitif yönlü düşük düzeyde $p < 0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Genel öz-yeterlilik ölçeği ile yöneticiye duyulan güven ölçeği arasında ($r=0,250$) pozitif yönlü düşük düzeyde $p < 0,01$ değerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.6.6. Teorik Yapısal Modelin Path Analizi ile Test Edilmesi

Bu çalışmanın ana çerçevesini dönüşümcü liderlik (DL) ve etkileşimci liderlik (EL) tarzları algılamalarının genel öz-yeterlilik (GOYO) inançları üzerindeki etkilerini ve bu ilişkide yöneticiye duyulan güvenin (YDGO) aracılık rolünün etkilerini incelemek oluşturmaktadır. Çalışmada test edilen teorik model Şekil 4.7'de sunulmuştur. Bu şekilde, EL ve DL'nin GOYO üzerinde hem doğrudan hem de YDGO aracılığıyla dolaylı etkisi araştırılmaktadır.

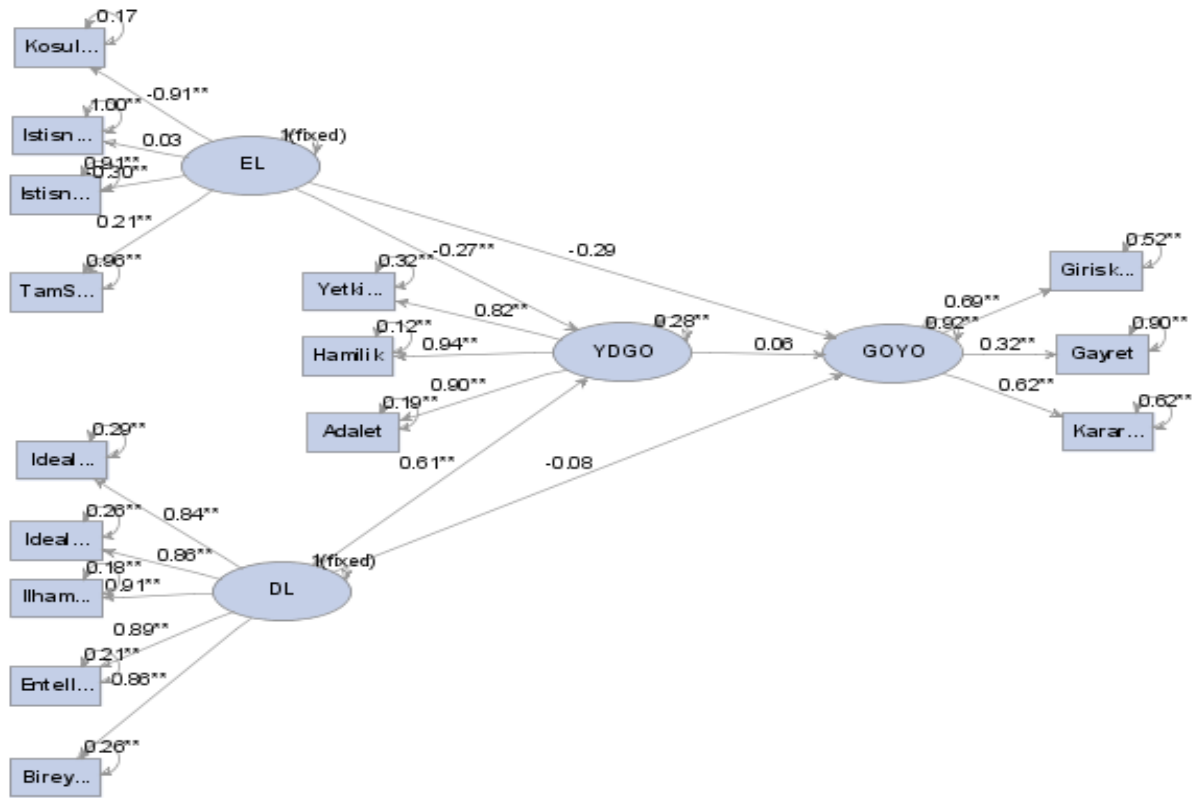


Şekil 4.7 Önerilen Yapısal Model

Şekil 4.7'de önerilen yapısal model path analizi ile test edilerek elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 4.25'te verilmiştir. Bu tablodan uyum ölçütlerinin tamamının kabul edilebilir veya mükemmel uyum değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Tüm bu göstergeler yapısal modelin iyi uyum gösterdiğini ve daha ileri yorumlamaların yapılması gerektiğini bildirmektedirler. Yapılan path analizi sonucu elde edilen iz grafiği (path diyagramı) standardize edilmiş katsayılar ile birlikte Şekil 4.8'de sunulmaktadır.

Tablo 4.25 Path Analizi Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0.079	Kabul Edilebilir
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0.896	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0.851	Kabul Edilebilir
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 1$	$0,85 \leq NFI < 0,90$	0.915	Mükemmel
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1$	$0,85 \leq CFI < 0,90$	0.932	Mükemmel
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 5$	4,59	Kabul Edilebilir



Şekil 4.8 Path Diyagramı

Başlangıçta önerilen yapısal modelin (Şekil 4.7) uyumu aynı zamanda tahminler ve hataların önem testleri incelenerek de belirlenebilir. Path analizinden elde edilen standartlaştırılmış path katsayısı tahminleri Tablo 4.26’da sunulmuştur. Faktör analizi literatüründe bu path katsayıları aynı zamanda yükler olarak da adlandırılırlar. Gözlenen değişkenler (alt boyutlar) ve faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için t değerlerinin istatistiksel anlamlılığı incelenmelidir. Tipik bir faktör analizi çalışmasında, faktör-değişken ilişkilerinin sıfırdan farklı olduklarını iddia etmek için bu t değerlerinin tamamının anlamlı olması istenmektedir. Tablo 4.26’da, $EL \rightarrow$ İstisnalarla Yönetim (Aktif), $EL \rightarrow GOYO$, $DL \rightarrow GOYO$ ve $YDGO \rightarrow GOYO$ dışındaki bütün yük tahminlerinin istatistiksel olarak

oldukça anlamlı oldukları görülmektedir. Bu da, faktör-değişken ilişkilerinin neredeyse tamamının desteklendiği anlamına gelmektedir.

Bazı path katsayılarının negatif olduğu görülmektedir. Örneğin, EL'nin YDGO ve Koşullu Ödül üzerinde negatif etkiye sahip olması, EL değerinin arttıkça Koşullu Ödül ve YDGO'nun değerlerinin azalacağı anlamına gelmektedir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı olup böylesi bir yorumun kesinliğini ortaya koymaktadır. EL'nin İstisna Yönetim (Pasif) üzerindeki etkisine ait katsayı da negatif ve istatistiksel olarak oldukça anlamlı olup yüksek değerli EL'nin daha düşük değerli İstisnalarla Yönetim (Pasif) tahmin ettiği anlamına gelmektedir.

Tablo 4.26 Path Analizinin Standartlaştırılmış Sonuçları

Path			Tahmin	Standart Hata	t	p
EL	====>	Koşullu Ödül	-0.913	0.046	-19.604	<.0001
EL	====>	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0.032	0.050	0.650	0.5155
EL	====>	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-0.304	0.046	-6.588	<.0001
EL	====>	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	0.206	0.048	4.273	<.0001
DL	====>	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0.839	0.015	54.912	<.0001
DL	====>	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0.858	0.013	61.910	<.0001
DL	====>	Bireysel Destek	0.861	0.013	63.175	<.0001
DL	====>	İlham Veren Motivasyon	0.906	0.010	89.309	<.0001
DL	====>	Entelektüel Uyarım	0.889	0.011	77.686	<.0001
GOYO	====>	Girişkenlik	0.694	0.069	9.952	<.0001
GOYO	====>	Gayret	0.323	0.055	5.809	<.0001
GOYO	====>	Kararlılık	0.616	0.065	9.452	<.0001
YDGO	====>	Yetkinlik	0.822	0.017	48.288	<.0001
YDGO	====>	Hamilik	0.937	0.009	101.0	<.0001
YDGO	====>	Adalet	0.898	0.011	77.147	<.0001
EL	====>	GOYO	-0.290	0.1607	-1.808	0.0705
DL	====>	GOYO	-0.081	0.160	-0.508	0.6113
YDGO	====>	GOYO	0.061	0.133	0.461	0.6442
EL	====>	YDGO	-0.270	0.094	-2.859	0.0043
DL	====>	YDGO	0.611	0.090	6.747	<.0001

Tablo 4.27 standardize edilmiş doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri göstermektedir. Bu tabloda toplam etkiler doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamından ibarettir. Bu sonuçlar yapısal eşitlik modeli (YEM) etki analizinin, doğrusal regresyon analiz yöntemi ile doğru bir şekilde analiz edilemeyecek bazı etki yapıları gösterdiğini detaylı olarak sunmaktadır. Dolayısıyla Tablo 4.27 YEM etki analizine ait daha detaylı ve teorinin geneli bakımından daha rafine sonuçlar vermektedir. Tablo 4.27 incelendiğinde; genel öz-yeterlilik inançlarının (GOYO) üzerinde, etkileşimci liderliğin (EL), dönüşümcü liderliğin (DL) ve yöneticiye duyulan güvenin (YDGO) istatistiksel olarak anlamlı doğrudan etkilerinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Genel öz-yeterlilik inançlarının (GOYO) üzerinde etkileşimci liderliğin (EL) ve dönüşümcü liderliğin (DL) istatistiksel olarak anlamlı dolaylı etkisi de bulunmamaktadır. Buna karşılık, etkileşimci liderliğin (EL) ve dönüşümcü liderliğin (DL) yöneticiye duyulan güven (YDGO) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı şekilde doğrudan bir etkisinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.27 Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

		Standardize Edilmiş Direk Etki				Standardize Edilmiş Dolaylı Etki				Standardize Edilmiş Toplam Etki			
		GOYO	YDGO	DL	EL	GOYO	YDGO	DL	EL	GOYO	YDGO	DL	EL
Adalet	Par p	0	0.8985 <.0001	0	0	0	0	0.5497 <.0001	-0.2434 0.00429	0	0.8985 <.0001	0.5497 <.0001	-0.2434 0.00429
Bireysel Destek	Par p	0	0	0.8614 <.0001	0	0	0	0	0	0	0	0.8614 <.0001	0
Entelektüel Uyarım	Par p	0	0	0.8895 <.0001	0	0	0	0	0	0	0	0.8895 <.0001	0
Gayret	Par p	0.3239 <.0001	0	0	0	0	0.0199 0.6454	-0.0142 0.7691	-0.0995 0.0598	0.3239 <.0001	0.0199 0.6454	-0.0142 0.7691	-0.0995 0.0598
Girişkenlik	Par p	0.6950 <.0001	0	0	0	0	0.0427 0.6445	-0.0305 0.7689	-0.2135 0.0486	0.6950 <.0001	0.0427 0.6445	-0.0305 0.7689	-0.2135 0.0486
Hamilik	Par p	0	0.9376 <.0001	0	0	0	0	0.5736 <.0001	-0.2540 0.00427	0	0.9376 <.0001	0.5736 <.0001	-0.2540 0.00427
İdeal Etki Atfedilen	Par p	0	0	0.8399 <.0001	0	0	0	0	0	0	0	0.8399 <.0001	0
İdeal Etki Davranış	Par p	0	0	0.8585 <.0001	0	0	0	0	0	0	0	0.8585 <.0001	0
İlham Veren Motivasyon	Par p	0	0	0.9063 <.0001	0	0	0	0	0	0	0	0.9063 <.0001	0
İstisnaYönt. Aktif	Par p	0	0	0	0.0325 0.5155	0	0	0	0	0	0	0	0.0325 0.5155
İstisnaYönt Pasif	Par p	0	0	0	-0.3045 <.0001	0	0	0	0	0	0	0	-0.3045 <.0001
Kararlılık	Par p	0.6163 <.0001	0	0	0	0	0.0379 0.6447	-0.0271 0.7689	-0.1894 0.0516	0.6163 <.0001	0.0379 0.6447	-0.0271 0.7689	-0.1894 0.0516
Koşullu Ödül	Par p	0	0	0	-0.9136 <.0001	0	0	0	0	0	0	0	-0.9136 <.0001
Tam Ser. Taniyan Liderlik	Par p	0	0	0	0.2064 <.0001	0	0	0	0	0	0	0	0.2064 <.0001
Yetkinlik	Par p	0	0.8229 <.0001	0	0	0	0	0.5035 <.0001	-0.2230 0.00434	0	0.8229 <.0001	0.5035 <.0001	-0.2230 0.00434
GOYO	Par p	0	0.0614 0.6442	-0.0815 0.6113	-0.2906 0.0705	0	0	0.0376 0.6492	-0.0166 0.6384	0	0.0614 0.6442	-0.0439 0.7688	-0.3073 0.0457
YDGO	Par p	0	0	0.6118 <.0001	-0.2709 0.00425	0	0	0	0	0	0	0.6118 <.0001	-0.2709 0.00425

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular hipotezleri açıklamak üzere şu şekilde sıralanmıştır:

H1: İşgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Elde edilen sonuçlara göre; işgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının algıladıkları öz yeterlilikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-0.29$, $p>0,05$).

H2: İşgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Elde edilen sonuçlara göre; işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının algıladıkları öz yeterlilikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-0,08$, $t=-0,5$, $p>0,05$).

H3: İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin öz yeterlilikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Elde edilen sonuçlara göre; işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin onların öz yeterlilikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. ($\beta=0,06$, $p>0,05$)

H4: İşgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Elde edilen sonuçlara göre; işgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının yöneticiye duyulan güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0,27$, $p<0,05$).

H5: İşgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Elde edilen sonuçlara göre; işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye duyulan güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,61$, $p<0,01$).

H6: İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisine aracılık eder.

Elde edilen sonuçlara göre; işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin, algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisine istatistiksel olarak anlamlı aracılık etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-0,01$, $p>0,05$).

H7: İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisine aracılık eder.

Elde edilen sonuçlara göre; işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisine istatistiksel olarak anlamlı aracılık etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,03$, $p>0,05$).

Bu sonuçlar ışığında H1, H2,H3, H6 ve H7 hipotezleri reddedilirken edilirken; H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir.



SONUÇ

Türkiye’de çeşitli tatil beldelerinde faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde işgörenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları ile öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu tez çalışmasında konuya geniş bir açıdan yaklaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın hipotezleri ve araştırma soruları kapsamında algılanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının araştırma kapsamında ele alınan diğer değişken olan işgörenlerin öz-yeterlilik inançları üzerindeki etkisine ve yöneticiye duyulan güvenin algılanan liderlik tarzları ve öz-yeterlilik arasındaki ilişkide aracılık rolüne ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Devamında ise, işgörenlerinin performans düzeylerini arttırarak iç verimliliğin sağlanmasına önem veren konaklama işletmeleri için ve gelecekte yapılacak olan benzer araştırmalar için önerilere yer verilmektedir.

Araştırmaya katılanların ölçekler ile ilgili vermiş oldukları cevapların ortalamaları incelendiğinde (0= Hiçbir zaman, 4= Her zaman olmasa da çok sık); etkileşimci liderliğin ortalamanın biraz üstünde olduğu ($\bar{x}$ = 2.12), dönüşümcü liderliğin ise etkileşimci liderliğe göre daha yüksek ortalamada olduğu ($\bar{x}$ = 2.74) tespit edilmiştir. Etkileşimci liderliğin alt boyutlarının ortalaması, koşullu ödül ($\bar{x}$ = 2.84), istisnalarla yönetim aktif ($\bar{x}$ = 2.00), istisnalarla yönetim pasif ($\bar{x}$ = 2.19) ve tam serbestlik tanıyan liderlik ($\bar{x}$ = 1.45) ortalama değerlere sahiptir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına göre ortalamaları ise; idealleştirilmiş etki atfedilen ($\bar{x}$ = 2.70), idealleştirilmiş etki davranış ($\bar{x}$ = 2.77), bireysel destek ($\bar{x}$ = 2.60), ilham veren motivasyon ($\bar{x}$ = 2.80) ve entelektüel teşvik ($\bar{x}$ =2.82) ortalama değerlerini almışlardır. Bu sonuçlar araştırmaya katılanların yöneticilerini daha çok dönüşümcü lider olarak algıladıklarını göstermektedir. Ancak liderler her zaman tek bir lider özellikleri veya davranışları göstermezler. Liderler bazı koşullarda dönüşümcü liderlik davranışları gösterirken bazı durumlarda etkileşimci liderlik davranışları gösterebilmektedirler. Dönüşümcü ve etkileşimci boyutları birlikte değerlendirildiğinde en yüksek ortalama değer koşullu ödül boyutunda yer aldığı görülmektedir. Bunun sebebi ise yöneticilerin işgörenlerin belirli bir görevi başarmaları veya başaramamaları durumunda işgörenlerin ne ile karşılaşacaklarını (ödül-ceza) açıkça belirttiği veya hissettirdiği bir durumun varlığının söz konusu olması olabilir.

Araştırmaya katılanların genel öz-yeterlilik ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde ise katılımcıların öz-yeterliliklerine ilişkin inançlarının ortalamanın çok üstünde olduğu tespit edilmiştir ($\bar{x}$ = 3.95). Genel öz-yeterlilik ölçeğinin alt

boyutlarına verilen cevapların ortalamaları ise; girişimcilik ($\bar{x}$ = 4.13), gayret ($\bar{x}$ = 3.97) ve kararlılık ($\bar{x}$ = 3.78) olarak tespit edilmiştir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Katılımcıların genel olarak öz-yeterlilik ölçeğinin bütün boyutlarında ortalamanın çok üstünde değere sahip oldukları görülmektedir. Genel öz-yeterlilik ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun ise girişimcilik boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmaya katılan otel çalışanlarının; genel olarak yeni şeyler öğrenmeye ve karmaşık problemleri çözmeye istekli olduklarına, bir işi sonuçlandırana kadar o işin üzerine gittiklerine ve bir sorunla karşılaştıklarında o sorunu çözmek için gerekli olan gayretleri göstereceklerine ilişkin kendilerine olan inançlarının yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılanların yöneticiye duyulan güven ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde ise katılımcıların yöneticilerine duydukları güvenin ortalamanın çok üstünde olduğu tespit edilmiştir ($\bar{x}$ = 3.74). Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt boyutlarına verilen cevapların ortalamaları ise; yetkinlik ($\bar{x}$ = 4.02), hamilik (korumacılık) ($\bar{x}$ = 3.75) adalet ($\bar{x}$ = 3.80) olarak tespit edilmiştir. (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Yöneticiye duyulan güven ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip boyut ise yetkinlik boyutu olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının bağlı bulundukları yöneticilerinin bilgi, yetenek, deneyim ve disiplinine ilişkin ortalamanın çok üstünde puanlama yaptıkları, yöneticilerin işgörenlerine yönelik korumacı davranışları ve onlara adaletli bir şekilde davranmalarına ilişkin ifadelere ise ortalamanın üstünde puanlama yaptıkları görülmektedir. Sonuç olarak araştırma yapılan konaklama işletmeleri için ortalamanın üstünde bir güven ilişkisinin tesis edildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin etkileşimci liderlik ($p= 0,165>0,05$) ve dönüşümcü liderlik ($p= 0,090 >0,05$) ölçeklerine ilişkin değerlendirmelerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Genel öz-yeterlilik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p= 0,001< 0,05$). Araştırmaya katılan kadın işgörenler ($\bar{x}$ =4.10) erkeklere göre ($\bar{x}$ =3.87) daha olumlu bir değerlendirmeye sahiptirler. Yöneticiye duyulan güven ölçeğine ilişkin değerlendirmede ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p = 0,016 < 0,05$). Araştırmaya katılan kadın işgörenler ($\bar{x}$ =4.03) erkeklere göre ($\bar{x}$ =3.78) daha olumlu bir değerlendirmeye sahiptirler.

Araştırmaya katılan işgörenlerin etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin değerlendirmede medeni durumlarına göre bir farklılık bulunurken ($p= 0,019<0,05$), bekarların ($\bar{x}$ =2.07) evlilere göre ($\bar{x}$ =2.20) daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ($p= 0,076>0,05$) ölçeğine ilişkin değerlendirmelerde ise medeni duruma

dayalı bir farklılık bulunmamaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmede ise medeni duruma dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p= 0,029 < 0,05$). Buna göre evliler ($\bar{x} =4.00$) bekârlara göre ($\bar{x}=3.78$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahiptirler.

Araştırmaya katılan işgörenlerin etkileşimci liderlik ($p= 0,348>0,05$), dönüşümcü liderlik ($p= 0,302>0,05$) ve yöneticiye duyulan güven ($p= 0,705>0,05$) ölçeklerine ilişkin değerlendirmelerinde öğrenim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Genel öz-yeterlilik ölçeğine ilişkin değerlendirmede ise öğrenim durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p= 0,001<0,05$). Buna göre eğitim seviyesi arttıkça işgörenlerin öz-yeterlilik seviyelerinin arttığı görülmektedir. Lisans/lisansüstü ($\bar{x} =4.15$), ön lisans ($\bar{x}=4.01$), lise ($\bar{x}=3.91$) ve ilköğretim ($\bar{x}=3.78$) olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin etkileşimci liderlik ($p= 0,203>0,05$), dönüşümcü liderlik ($p = 0,499>0,05$), genel öz yeterlilik ($p= 0,770>0,05$) ve yöneticiye duyulan güven ölçeğine ($p = 0,414 >0,05$) ilişkin değerlendirmelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin etkileşimci liderlik ($p= 0,106>0,05$), genel öz-yeterlilik ($p= 0,637>0,05$) ve yöneticiye duyulan güven ($p= 0,154>0,05$) ölçeklerine ilişkin değerlendirmelerinde turizm sektöründe tecrübe süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin geneline ilişkin değerlendirmelerde ise turizm sektöründe tecrübelerine göre bir farklılık bulunmaktadır ($p= 0,024<0,05$). 6-9 yıl arası tecrübeye sahip olanların ($\bar{x}=2.90$); 1 yıl ve altı ($\bar{x}=2.53$), 2-5 yıl ($\bar{x}=2.83$) ve 10 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2.71$) tecrübesi olanlara göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Mevcut işletmedeki çalışma süresine ve ayrıca aylık kazanca ilişkin değerlendirmede hiçbir ölçek boyutu bakımından anlamlı bir etki bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları pozisyonlara göre tüm ölçeklere ilişkin değerlendirmelerinde; yalnızca etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ($p=0,043<0,05$). Katılımcıların etkileşimci liderliğe ilişkin değerlendirmelerinde müdürler ($\bar{x} =2.38$); çalışan ($\bar{x} =2.12$), supervisor ($\bar{x} =2.23$) ve şeflere ($\bar{x} =2.00$) göre daha olumlu oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin etkileşimci liderlik ($p= 0,072>0,05$), dönüşümcü liderlik ($p= 0,931>0,05$) ve yöneticiye duyulan güven ($p= 0,841>0,05$) ölçeklerine ilişkin değerlendirmelerinde turizm eğitimi alma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık bulunmamaktadır. Genel öz yeterlilik ölçeğine ilişkin değerlendirmelerinde ise turizm eğitimi alma durumlarına dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = 0,034 < 0,05$) turizm eğitimi alanların ($\bar{x} = 4.04$) almayanlara göre ($\bar{x} = 3.90$) daha olumlu bir değerlendirmeye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında, işgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzı ile genel öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için yapılan korelasyon analizi sonucunda etkileşimci liderlik ve genel öz-yeterlilik inançları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r: -0.018$).

Yapısal eşitlik modeli analizine göre işgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının genel öz-yeterlilik düzeyleri üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -0.29$, $t = -1,8$, $p > 0,05$). Alanyazın incelendiğinde Felfe ve Schyns (2002) 504 örneklemlilik kamuya ait bir organizasyonda yapmış oldukları araştırma ile paralel sonuçlar ortaya koymuştur. Felfe ve Schyns (2002) yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre etkileşimci liderliğin ve boyutlarının işgörenlerin öz-yeterlilik inançları üzerinde anlamlı bir etkiye bulunmadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma kapsamında, işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzı ile genel öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik ve genel öz-yeterlilik inançları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0.01$; $r: 0.237$).

Yapısal eşitlik modeli analizine göre işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının işgörenlerin öz-yeterliliği üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -0,08$, $t = -0,5$, $p > 0,05$). Bir başka ifade ile işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının onların belli bir görevi yerine getirmede yetkinlik ve kabiliyet algıları (Bandura, 1977: 191-193) olarak tanımlanan öz-yeterlilik inançları üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili alanyazın incelendiğinde, Pillai ve Williams (2003) 271 örneklem ile itfaiyede görev alan kişilerle yapmış oldukları araştırmada, Kotg ve Nagip (2018) 46 örneklem ile bir üniversite hastanesinde yapmış oldukları araştırmada ve Gkolia ve arkadaşlarının (2015) 640 örneklem ile ilk ve ortaokullarda görev alan öğretmenler ile yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderliğin öz-yeterliliği olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Diğer taraftan, Felfe ve Schyns (2002) 504 örneklemlilik kamuya ait bir organizasyonda yapmış oldukları araştırmada, Beauchamp ve arkadaşlarının (2007) 174 örneklem ile iki farklı üniversitede yapmış oldukları araştırmada, Caillier (2004) 913 örneklem ile özel sektör çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, dönüşümcü liderliğin öz-yeterlilik üzerine etkisinin istatistiki olarak anlamsız olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırma kapsamında, işgörenlerin genel öz-yeterlilik inançları ile yöneticiye duydukları güven arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için yapılan korelasyon analizi sonucunda genel öz-yeterlilik ve yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0.01$; $r: 0.250$).

Yapısal eşitlik modeli analizine göre işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin onların öz-yeterlilik inançları üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı tespit edilmiştir ($\beta=0.06$, $t=0.46$, $p>0.05$). Yapısal eşitlik analizine göre yöneticiye duyulan güven değişkeninin öz-yeterlilik değişkeni üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken korelasyon analizine göre bu iki değişken arasında düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında yöneticiye duyulan güven ve öz-yeterlilik inançlarının ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamış, bu iki değişken arasında iş tatmini, örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme ve performans üzerinden dolaylı yollardan ilişki kurulmuştur.

Araştırma kapsamında, işgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzı ile yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için yapılan korelasyon analizi sonucunda etkileşimci liderlik ve yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0.01$; $r: 0.311$).

Yapısal eşitlik modeli analizine göre işgörenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik tarzının yöneticilerine duydukları güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-0.27$, $t=-2.85$, $p<0.05$). Chiang ve Wang (2012)'ın 421 örneklem ile otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçları mevcut çalışmayı destekler niteliktedir. Chiang ve Wang (2012) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre etkileşimci liderliğin öz-yeterlilik üzerine negatif yönde istatistiki olarak anlamlı etkisi bulunmuştur.

Araştırma kapsamında, işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzı ile yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik ve yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0.01$; $r: 0.785$).

Yapısal eşitlik modeli analizine göre işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye duyulan güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0.61$, $t=6.74$, $p<0.01$). Jung ve Avolio (2000), 194 örneklem ile üniversitelerde yapmış oldukları araştırmada, Yolaç (2011), 240 örneklem ile özel sektörde faaliyet gösteren çeşitli işletmeler üzerine yapmış olduğu araştırmada ve Chiang ve Wang (2012) 421 örneklem ile otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmada mevcut araştırmaya

paralel olarak dönüşümcü liderliğin yöneticiye duyulan güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisini bulmuşlardır.

Araştırma kapsamında işgörenlerin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile işgörenlerin öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli analizi yapılmış ancak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işgörenlerin öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamsız etkisini yöneticiye duyulan güven değişkeninin değiştirmedığı sonucu tespit edilmiştir ($\beta=-0,01$, $t=-0,47$, $p>0,05$; $\beta=0,03$, $t=-0,45$, $p>0,05$). Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile öz-yeterlilik ilişkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık etkisini ölçen başka bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Dolayısıyla, hiçbir araştırma ile karşılaştırma yapılamamıştır. Sonuç olarak, bu araştırma kapsamında sözü edilen üç değişkenin ilişkisi ile ilgili bir model ileri sürülmüş ancak yapılan analizler sonucunda bu modelin istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bazı bulgular alanyazın için beklenmedik ve araştırılması gereken sonuçlardır. Mainz ve Simms (1980) yapmış oldukları araştırmada, işgörenlerin bir görevi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli olan yeteneklere sahip olduklarına ilişkin yüksek seviyedeki inançlarının, liderin takipçilerinin davranışları üzerindeki etkilerini azaltacağını ve böylece yüksek öz-yeterlilik inancının liderlik davranışlarının yaratacağı etkilerin yerini alacağını belirtmektedirler. Den Hartog ve Belschak (2012) tarafından yapılan çalışma, Mainz ve Simms (1980) tarafından yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Den Hartog ve Belschak (2012) dönüşümcü liderliği, işgören özerkliği ve işgörenlerin proaktif davranışlarını araştırmışlar ve işgörenlerin özerkliklerinin, işgörenlerin öz-yeterliliklerini etkileyebileceğini, böylece dönüşümcü liderlik davranışlarının yerini tutabileceğini belirtmişlerdir. Daha açık bir ifade ile Den Hartog ve Belschak (2012: 194) öz-yeterlilik inançları yüksek olan bireylerin proaktif olma eğiliminde olabileceğini ve bireylerin harekete geçmek için liderleri tarafından teşvik veya motive edilmelerine gerek kalmayabileceğini belirtmektedirler. Dolayısıyla bu bağlamda işgörenlerin yüksek öz-yeterlilik inançlarının liderlik yerine geçebileceğini ve böylece liderlik davranışlarının yüksek öz-yeterlilik inançlarına sahip olan işgörenlerin proaktif davranışlarının daha fazla gelişmesini sağlamayacağını belirtmişlerdir. Bu araştırmada da işgörenlerin öz-yeterlilik inançlarına ilişkin ortalamalarının yüksek olmasının, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamsız çıkmasına yol açtığı düşüncesi hakimdir.

Araştırma sonuçları ışığında gelecekte yapılacak araştırmalar için ve konaklama işletmeleri için şu öneriler verilebilir:

- Bu araştırma her ne kadar işgörenlerin liderlik tarzları algılamaları ile öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolünün belirlenmesi noktasında anlamlı bir ilişki sunmasa da örneklemin daha da arttırılarak araştırmanın tekrarlanması gerekliliğini göstermiştir.
- Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılamalarının ve yöneticiye duyulan güvenin, öz-yeterlilik inançları üzerinde anlamlı bir etki yaratmaması, insanların öz-yeterlilik inançlarının daha önceki yaşlarında (çocukluk veya okul çağında) oluşmuş olabileceği ve bu nedenle liderin buna etki edemediği şeklinde yorumlanabilir. Bir başka deyişle, örneklem grubundaki katılımcıların öz-yeterlilik inanç kaynaklarından en etkili kaynak olan yaşanmış deneyimlerinden (geçmiş deneyimler) beslendikleri, diğer taraftan liderlerin sözel ikna yoluyla otel çalışanlarının öz-yeterlilik inançlarına etkide bulunamadığı ifade edilebilir.
- Bu araştırma dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin öz-yeterlilik üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığını göstermiştir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde örgütsel alanda bireylerin öz-yeterlilik algıları, başta bireysel performans olmak üzere, örgütsel dinamik ve süreçleri farklı yönlerden etkileyen önemli bir faktördür. Öz-yeterlilik algısının yarattığı etkiler içerisinde belki de en önemlisi; bu kavramın, kişinin gelecekteki iş performansını geçmiş performansından bile daha yüksek oranda açıklayabilme gücüne sahip olmasıdır. Buradan hareketle; çalışanların öz-yeterlilik inançlarını güçlendirmek için, başta eğitim kurumları olmak üzere konaklama işletmelerinde de alınabilecek bazı tedbirler ve geliştirici uygulamaların (psiko-eğitim programlar, hizmet içi eğitim faaliyetleri, öz-yeterliliği geliştirici şekilde rol modelleme, olumlu geri bildirim vb.) özgüveni yüksek bireylerin yetiştirilmesine olumlu katkı sağlayacağı ifade edilebilir.
- Bu araştırma otel çalışanlarının tanımlayıcı yorumlamalarını açıklamalarına izin vermeyen kapalı uçlu anket soruları içeren nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın otel çalışanlarıyla görüşmeler yoluyla nitel araştırmalar ile yapılmasının algılanan liderlik tarzları, öz-yeterlilik ve yöneticiye duyulan güven ile ilgili etkileşimlerin daha ayrıntılı olarak keşfedilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle gelecek araştırmaların nitel görüşmelerle ve nicel anket yöntemi ile karma bir metodolojiyle yapılması daha verimli sonuçların elde edilmesine olanak sağlayabilir. Bu bağlamda özellikle sayısal sonuçları açıklamak için öncelikle nicel yöntemlerin kullanılması, daha sonrasında ise nitel görüşmelerin yapılması değişkenler arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için daha çok bilgilendirici olacaktır.

- Bu çalışmada, odak noktası birinci kademe yöneticileridir. Gelecekteki araştırmalarda otel yöneticilerinin kendi liderlikleri ile ilgili algılamalarının da araştırmaya dahil edilmesi ve elde edilen sonuçların işgörenlerin liderlik tarzı algılamaları ile karşılaştırılması daha kapsamlı bir bilgi elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Aynı zamanda araştırmada kullanılan değişkenlerin iş tatmini, örgüt kültürü, mesleki ve kişisel gelişim ve iş stresi gibi, işgörenlerin liderlik algılamalarını, güven ve öz-yeterlilik inançlarını doğrudan etkileyen diğer değişkenler ile aralarındaki ilişkinin araştırılması bu konunun daha da iyi anlaşılabilmesi için yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Yapılan araştırma sonucunda işgörenlerin dönüşümcü liderlik algılamalarının yöneticilerine duydukları güveni olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin yöneticilerine güvenmeleri; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve performans gibi örgütsel dinamikleri olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Bu yüzden liderlerin daha çok dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemeleri örgütlerin başarısı açısından önem arz etmektedir.
- İşgörenlerin etkileşimci liderlik algılamalarının ise yöneticiye duydukları güveni olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Lider ve işgören arasında etkileşimin sınırlı olması ve liderin görev odaklı davranışları yöneticiye duyulan güveni olumsuz yönde etkilemektedir. Liderin, mevcut işlerin belirli bir standartta yapılabilmesi ve işgörenlerin işle ilgili beklentilerinin karşılanabilmesi için etkileşimci liderlik davranışlarının uygulanması, işgörelere misyon ve vizyon bilincinin aşılaraq, onları motive ederek ve onların potansiyellerine tam anlamıyla ulaşmalarını sağlayarak gelecek görevlere hazırlamak için ise dönüşümcü liderlik davranışlarının uygulanması örgütlerin başarıları için tavsiye edilmektedir. Özetle, liderin dönüşümcü ve etkileşimci davranışları koşullara göre birlikte kullanmasının örgütlerin başarılarında önemli rol oynayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acun, N. Kapıkıran, Ş. ve Kabasakal, Z. (2013). “Merak ve Keşfetme Ölçeği II: Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Çalışması”. *Türk Psikoloji Yazıları*, 16(31): 74-85.
- Agarwal, S. ve Mishra, P. S. (2016). “Self Efficacy as Predictor of Organizational Commitment among Revenue Personnel”. *The International Journal of Indian Psychology*. 3(4): 44-52.
- Aggarwal, J. ve Krishna, V. R. (2013). “Impact of Transformational Leadership on Follower’s Self-efficacy: Moderating Role of Follower’s Impression Management”, *Management and Labour Studies*, 38(4): 297–313.
- Akbolat, B., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 11: 35-50.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akgündüz, Y. (2013). “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 180-204.
- Andersen, A. J. (2005). “Trust in Managers: A Study of Why Swedish Subordinates Trust Their Managers”. *Business Ethics - A European Review*, 14(4): 392-404.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. ve Sivasubramaniam, N. (2003). “Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire”. *The Leadership Quarterly*, 14: 261-295.
- Arı, G. S. (2003). “Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2): 17-36.
- Arslandaş, C. C. (2007). “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”. *Tisk Akademi* 1: 160-173.
- Artino, Anthony, R. J. (2006). Self-efficacy Beliefs from Educational Theory to Instructional Practice. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED499094.pdf>, (erişim tarihi: 12.04. 2018).
- Ashforth, Blake E. ve Mael, F. (1989). “Social Identity Theory And The Organization”. *Academy Of Management Review*, 14(1): 20-39.

- Atuahene-Gima, K. ve Li, H. (2002). "When does trust matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States". *Journal of Marketing*, 66(3): 61-81.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). "Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2): 45-55.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Lawrence Earlbaum Associates, New York.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M (2009). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (Third Edition). Mindgarden, California.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leaderships: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. Inc., New Jersey.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Aydın, B. (2018). "The Role of Organizational Culture on Leadership Styles". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1): 267-280.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). "Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi". *İstatistikçiler Dergisi*, 5: 14-22.
- Baggerly, J. ve Osborn, D. (2006). "School Counselors' Career Satisfaction and Commitment: Correlates and Predictors". *Professional School Counseling*, 9(3): 197-205.
- Baltacı, A. (2017). "Okul Müdürlerinin İş Doyumları ile Öz-yeterlik Algıları Arasındaki İlişki". *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 49-76.
- Bandura, A. (1977). "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change". *Psychological Review*, 84(2): 191-215.
- Bandura, A. (1982). "Self-efficacy Mechanism in Human Agency". *American Psychologist*, 37(2): 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

- Bandura, A. (1988). "Organisational Applications of Social Cognitive Theory". *Australian Journal of Management*, 13(2): 275-302.
- Bandura, A. (1989). "Human Agency in Social Cognitive Theory". *American Psychologist*, 44(9): 1175-1189.
- Bandura, A. (1990). Perceived Self-Efficacy in the Exercise of Personal Agency. *Revista Española De Pedagogía*, 48(187): 397-427. <http://www.jstor.org/stable/23764608>, (erişim tarihi: 02.06.2018).
- Bandura, A. (1993). "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning". *Educational Psychologist*, 28(2): 117-148.
- Bandura, A. (1994). "Self-Efficacy". V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, Academic Press, New York, 71-81.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman & Company. New York.
- Bandura, A. (1998). "Personal and Collective Efficacy in Human Adaptation and Change". J. G. Adair, D. Bélanger, ve K. L. Dion (Ed.), *Social, personal, and cultural aspects. Advances in Psychological Science*, Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis England, 51-71.
- Bandura, A. (1999a). "Social Cognitive Theory of Personality". L. A. Pervin ve O. P. John (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research*. Guilford Press, New York, 154-196.
- Bandura, A. (1999b). "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective". *Asian Journal of Social Psychology*, 2: 21-41.
- Bandura, A. (2001). "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective". *Annual Review of Psychology*, 52(1): 1-26.
- Bandura, A. (2006). "Guide for constructing self-efficacy scales". F. Pajares ve T. Urdan (Ed.). *Self-efficacy beliefs of adolescents*. Information Age Publishing. Greenwich, 307-337.
- Barbuto Jr, J. E. (1997). "Taking the Charisma Out of Transformational Leadership". *Journal of Social Behavior and Personality*, 12: 689-697.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). "Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4): 26-40.

- Barling, J. ve Beattie, R. (1983). Self-Efficacy Beliefs and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1): 41–51.
- Basım, H. N., Korkmazıyrek H. ve Tokat, A. O. (2008). “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 121-130.
- Bass, B. M. (1990a). “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision”. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19–31.
- Bass, B. M. (1990b). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Bass, B. M. (1999). “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9–32.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). “Transformational Leadership and Organizational Culture”. *Public Administration Quarterly*, 17: 112-121.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. Mind Garden, California.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1996). “The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women”. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1): 5-34.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership behavior”. *The Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Bass, B. M. (1997), “Does Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?”. *American Psychologist*, 52(2): 130-139.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*, 14(5): 21-31.
- Bayrakçı, M. (2007). “Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması”. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14: 198-210.
- Bayraktar, H. V. ve Girgin, S. (2017). “Investigation of the Relation Between Trust in the Manager and Organizational Justice”. *Journal of Education and Practice*, 8(8): 208-217.
- Baysal, E. (2010). *Hemşirelerde Öz-Yeterlilik İnancı ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Saha Çalışması*. Yayımlanmaış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bektaş, Ç. (2016). “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7): 43-53.
- Bélanger, F. ve Carter, L. (2008). “Trust and Risk in E-government Adoption”. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(2): 165-176.
- Benight, C. ve Bandura, A. (2004). “Social Cognitive Theory of Posttraumatic Recovery: The Role of Perceived Self-efficacy”. *Behaviour Research and Therapy*, 42: 1129-1148.
- Biricik, B. S. ve Belli, E. (2016). “The Study of Academic Self-Efficacy of the Students Studying in the Departments of Physical Education and Sport”. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 18(3): 60-66.
- Bleicher, K. (2009). “Die Vision von der Intelligenten Unternehmung als Organisationsform”. *Der Wissensgesellschaft, in: Zeitschrift Führung Organisation*, 78(2): 72-79.
- Bodenhausen C. ve Curtis C. (2016). “Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce Entrants”. *Journal Of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, 17(3): 371-387.
- Bolat, O.İ. (2011). “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*, 11(2): 255-266.
- Bong, M. ve Skaalvik, E. M. (2003). “Academic Self-Concept and Self-Efficacy: How Different Are They Really?”. *Educational Psychology Review*, 15: 1-40.
- Borgogni, L., Russo, S. D., Miraglia, M. ve Vecchione, M. (2013). “The Role of Self-Efficacy and Job Satisfaction on Absences from Work”. *European Review of Applied Psychology*, 63(3): 129-136.
- Bosscher, R. J. ve Smit, J. H. (1998). “Confirmatory Factor Analysis of the General Self-Efficacy Scale”. *Behaviour Research and Therapy*, 36: 339-343.
- Bradach, J. L. ve Eccles, R. G. (1989). “Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms”. *Annual review of sociology*, 15: 97–118.
- Brashear, T. G., Manolis, C. ve Brooks, C. M. (2005). “The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover”. *Journal of Business Research*, 58(3): 241-249.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. ve Frey, D. (2013). “Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust”. *The Leadership Quarterly*, 24(1): 270-283.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. ve Martin, C. (1997). “When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability”. *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 558-583.

- Bromiley, P. ve L. L. Cummings (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI)", *Trust in Organizations*. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (drl.). Thousand Oaks: Sage, California.
- Brown, S., Gray, D., McHardy J. ve Taylor, K. (2015). "Employee trust and workplace performance". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116: 361-378.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Press, New York.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications, London.
- Bryman, A. (1993). "Charismatic Leadership in Business Organizations: Some Neglected Issues". *Leadership Quarterly*, 4: 289-304.
- Butler Jr, J. K. (1999). "Trust Expectations, Information Sharing, Climate of trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency". *Group & Organization Management*, 24(2): 217-238.
- Butler, J. K. (1991). "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory". *Journal of Management*, 17: 643-663.
- Büte, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32: 470-483.
- Büyüköztürk Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi, Ankara.
- Bycio, P., Hackett, R. D., ve Allen, J. S. (1995). "Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 80(4): 468-478.
- Byrne, B. M. (1984). "The General/Academic Self-concept Nomological Network: A Review of Construct Validation Research". *Review of Educational Research*, 54: 427-456.
- Caesens, G. ve Stinglhamber G. (2014). "The Relationship between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-efficacy and Its Outcomes". *Revue européenne de psychologie appliquée*, 64: 259-267.
- Cahill D. J. (2002). *The role of transformational leadership, vision communication and vision characteristics on the growth*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, Cincinnati.

- Capri, B., Özkendir, O. M., Özkurt, B. ve Karakuş, F. (2012). “General Self-Efficacy beliefs, Life Satisfaction and Burnout of University Students”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47: 968-973.
- Casson, M. C. (1991). *Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs and Economic Performance*. Clarendon Press, Oxford.
- Celep, C. (2004). *Dönüştürücü Liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2007). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi”. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2): 165-194.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Chase, M. A. (2001). “Children’s Self-Efficacy, Motivational Intentions, and Attributions in Physical Education and Sport”. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72(1): 47–54.
- Chase, M. A., Feltz, D. L. ve Lirgg, C. D. (2003). “Sources of Collective and Individual Efficacy of Collegiate Athletes”. *International Journal of Exercise and Sport Psychology*, 1: 180-191.
- Chen, G., Gully, S. M., ve Eden, D. (2001). “Validation of a New General Self-Efficacy Scale”. *Organizational Research Methods*, 4(1): 62–83.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2011). “Affective Trust in Chinese Leaders”. *Journal of Management*, 40(3): 796–819.
- Cherian, J. ve Jacob, J. (2013). “Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees”. *International Journal of Business and Management*, 8(14): 80-88.
- Chiang, C. F. ve Wang, Y. Y. (2012). “The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust”. *Journal of Hotel & Business Management*, 1(1): 1-11.
- Chinomona, R., Mashiloane, M. ve Pooe, D. (2013). “The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14): 405-414.
- Chipunza, C. ve Masiza, N. (2004). “An Exploratory Study of Perceptions of Goal Setting Support Among Students at a Tertiary Institution”. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(3): 82-86.
- Cho, Y. J. ve Park, H. (2011). “Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment”. *Public Management Review*, 13(4): 551–573.

- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). "The role of justice in organizations: A meta-analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Coleman, P. K. ve Karraker, K. H. (1997). "Self-Efficacy and Parenting Quality: Findings and Future Applications". *Development Review*, 18: 47-85.
- Conger, J. A. (1999). "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research". *The Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Connell, J., Ferres, N. ve Travaglione, T. (2003). "Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes". *Personnel Review*, 32(5): 569-587.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment". *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S. ve Berman, J. J. (1998). "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations". *Journal of Managerial Issues*, 10(3): 303-317.
- Costigan, R. D., Insigna, R. C., Kranas, G., Kureshov, V. A. ve Iiter, S. S. (2004). "Predictors of Employee trust of Their CEO: A Three-country Study". *Journal of Managerial Issues*, 16(2): 197-216.
- Covey, S. R. (2003). *Principle Centered Leadership*. Franklin Covey Company, New York
- Creed, W. E. D. ve Miles, R. E. (1996). "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and The Opportunity Costs of Controls". R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oak, California, 16-38.
- Creed, W. E. D. ve Miles, R. E. (1996). "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls". R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks Sage Publications, Inc, CA, US, 16-38.
- Çapık, C. (2014). "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı". *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3): 196-203.
- Çatı, K., Uludağ, G. ve Kızıltoprak, S. (2017). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının İçsel Pazarlama Çerçevesinde Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği". *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4): 71-106.

- Çelik, D. A., Yeloğlu, H. O. ve Yıldırım, O. B. (2016). “The Moderating Role of Self Efficacy on the Perceptions of Justice and Turnover Intentions”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235: 392–402.
- Çetin, F. (2011). “Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü”. *Business and Economics Research Journal*, 2(3): 69-85.
- Çetin, N. (2008). “Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23: 74-84. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/114697>, (erişim tarihi: 02.01.2018).
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”. *Educational Administration: Theory and Practice*, 18(1): 7-36.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. South-Western Cengage Learning, Ohio.
- Das, T. K. ve Teng, B. S. (2001). “Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework”. *Organization Studies*, 22(2): 251–283.
- Daşkın, M. (2016). “The Role of Leadership Style on Frontline Employees’ Perceived Ethical Climate, Polychronicity and Service Recovery Performance: An Evaluation from Customer Service Development Perspective”. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(2): 125-158.
- De Jong, B. A., Dirks, K. T. ve Gillespie, N. (2016). “Trust and team performance: A Meta-analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates”. *Journal of Applied Psychology*, 101(8): 1134–1150.
- Dekker, H. C. (2004). “Control of Inter-organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements”. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1): 27–49.
- Delice, A. ve Ergene, Ö. (2015). “Investigation of Scale Development and Adaptation Studies: An Example of Mathematics Education Articles”. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 3: 60-75.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”. *Yönetim*, 19(61): 72-90.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1): 57-72.

- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 139–150.
- Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2012). “When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy”. *Journal of Applied Psychology*, 97(1): 194–202.
- Dessler, G. (2001). *Management, Leading People and Organization in the 21st. Century*. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Dietz, G. (2004). “Partnership and the Development of Trust in British Workplaces”. *Human Resource Management Journal*, 14(1): 5-24.
- Dietz, G. ve Den Hartog, D. N. (2006). “Measuring trust inside organisations”. *Personnel Review*, 35(5): 557–588.
- Dimopolou, E. (2014). “Self Efficacy and Collective Efficacy Beliefs in Relation to Position, Quality of Teaching and Years of Experience”. *Literacy Information and Computer Education Journal*, 5(1): 1467-1475.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dirks, K. T. (2000). “Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball”. *Journal of Applied Psychology*, 85(6): 1004-1012.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). “The Role of Trust in Organizational Settings”. *Organization Science*, 12(4): 450–467.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). “Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice”. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611-628..
- Dirks, K. T. ve Skarlicki, D. P. (2004). “Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues”. Kramer, R. M. ve Cook, K. S. (ed.). *Trust and distrust in organizations*. Russell Sage, New York, 21-40.
- Dlamini, N. N. N, Gark, A. K. ve Muchie, M.(2017). “The Impact of Transformational Leadership Style on Organisational Commitment in the Hospitality Industry”, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3): 1-21.
- Doğan, S. (2016). “Çağdaş Liderlik Yaklaşımları”. N. Güçlü, (Ed.). *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama*. Pegem Akademi, Ankara, 97-141.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. ve Mullen, M. R. (1998). “Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust”. *Academy of Management Review*, 23 (3): 601-620.

- Duman, B., Göçen, G. ve Duran, V. (2013). “İlköğretim Öğretmenlerinin Kolektif Yeterlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı 1: 144-145.
- Eden, D. (1988). “Pygmalion, Goal Setting, and Expectancy: Compatible Ways to Raise Productivity”. *Academy of Management Review*, 13: 639-652.
- Edkins, A. J. ve Smyth, H. J. (2006). “Contractual Management in PPP Projects: Evaluation of Legal versus Relational Contracting for Service Delivery”. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 132(1): 82-93.
- Eisa, A. S. Furayyan, M. A. ve Alhemoud, A. M. (2009). "An Empirical Examination of the Effects of Self-efficacy, Supervisor Support and Motivation to Learn on Transfer Intention". *Management Decision*, 47(8): 1221-1244.
- Elias, S. M. ve MacDonald, S. (2007). “Using Past Performance, Proxy Efficacy, and Academic Self-Efficacy to Predict College Performance”. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11): 2518–2531.
- Eraslan, L. (2006). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. *Journal of Human Sciences*, 1(1): 1-32.
- Erdem, F. (2003). “Örgütsel Yaşamda Güven”. Ferda Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven Vadi Yayınları*, Ankara, 153–182.
- Erdem, F. ve Aytemur, J. (2014). “Context-Specific Dimensions of Trust in Manager, Subordinate and Co-Worker in Organizations”. *Journal of Arts & Humanities*, 3(10): 28-40.
- Erdem, F., Ozen, J. ve Atsan, N. (2003). “The Relationship Between Trust and Team Performance”. *Work Study*, 52(7): 337–340.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta basım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27: 275-303.
- Erkmen, T. (2013). “Hizmet Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven ile Kuruma Duyulan Güven İlişkisinin İncelenmesi”. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 1-12.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1(1): 53-66

- Erol G. ve Köroğlu, A.(2013). “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3): 45-64.
- Estiningtyas, E. S. ve Darmando, S. (2018). “Mediation Role of Organizational Commitment in Developing Employee Performance”. *International Journal of Research*, 6(2): 283-291.
- Fanelli, A., ve Misangyi, V. (2006). “Bringing out Charisma: CEO Charisma and External Stakeholders”, *The Academy of Management Review*, 31(4): 1049-1061.
- Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015). “The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University”. *International Education Studies*, 8(11): 219-227.
- Fareena, N.(2016). “Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers”, *Journal of Education and Practice*, 7(34): 18-22.
- Felfe, J. ve Schyns, B. (2002). “The Relationship Between Employees' Occupational Self-efficacy and Perceived Transformational Leadership-Replication and Extension of Recent Results”. *Current Research in Social Psychology*, 7(9): 137-162.
- Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2004). “Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes”, *Journal of Managerial Psychology*, 19(6): 608-622.
- Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2005). “The Effect of Future Redeployment on Organizational Trust”. *Strategic Change*, 14(2): 77–91.
- Fine, G. A. ve Holyfield, L. (1996). “Secrecy, Trust, and Dangerous Leisure: Generating Group Cohesion in Voluntary Organizations”. *Social Psychology Quarterly*, 59(1): 22-38.
- Flanigan, R. L., Bishop, J. L., Brachle, B. J. ve Bradley, A. W. (2017). “Leadership and Small Firm Performance: The Moderating Effects of Demographic Characteristics”, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1): 2-19.
- Fong, S.-F., Lo, M.-C., Songan, P. ve Nair, V. (2016). “Self-Efficacy and Sustainable Rural Tourism Development: Local Communities' Perspectives From Kuching, Sarawak”. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(2): 147–159.
- Fulmer, C. A. ve Gelfand, M. J. (2012). “At What Level (and in Whom) We Trust”. *Journal of Management*, 38(4): 1167–1230.
- Galadinma, T. O., Akinyemi, I. O. ve Asani, E. (2014). “The Impact of Knowledge-Based Trust (Kbt) on The Adoption and Acceptability of Cashless Economy in Nigeria”. *International Journal of Computer Science & Information Technology*, 6(2): 171-180.

- Gamble, C. H. (2001). *Transactional and Transformational Leadership Practices of Leaders in the College of Food, Agricultural, and Environmental Sciences at the Ohio State University*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Graduate School of the Ohio State University, Ohio.
- Gangai, K. M. ve Agrawal, R. (2015). "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It Important for Employee Performance". *International Journal of Management. Bus. Res.* 5(4): 269-278.
- Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011). "Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors". *The Leadership Quarterly*, 22(4): 787–798.
- Gardner, W. ve Avolio, B. (1998). "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective". *The Academy of Management Review*, 23(1): 32-58.
- Gargiulo, M. ve Ertuğ, G. (2006). "The Dark Side of Trust". R. Bachmann and A. Zaheer (Ed.). *Handbook of trust research*. Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, USA, 165-186.
- Gatling, A., Shum, C., Book, L. ve Bai, B. (2017). "The Influence of Hospitality Leaders' Relational Transparency on Followers' Trust and Deviance Behaviors: Mediating Role of Behavioral Integrity". *International Journal of Hospitality Management*, 62: 11-20.
- Gaur, A., Mukherjee, D., Gaur, S. ve Schmid, F. (2011). "Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust And SME Performance". *Journal of Management Studies*, 48(8): 1752–1781.
- George, J. C. ve Swap, W. C. (1982). "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of A Scale to Assess Trust in A Specific Other". *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6): 1306-1317.
- Ghilic-Micu, B. ve Stoica, M. (2003). "Trust and Fear in the Virtual Organization". *Economy Informatics*, 3(24): 16-20.
- Gibson, D. ve Petrosko, J. (2014). "Trust in Leader and Its Effect on Job Satisfaction and Intent to Leave in a Healthcare Setting". *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 26(3): 3–19.
- Gill A., Flaschner, A.B. ve Bhutani, S. (2010). "The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress". *Business and Economics Journal*, 1(1): 1-7.
- Gill, A. S. (2008). "The Role of Trust in Employee-manager Relationship". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1): 98–103.

- Gist, M. E. (1987). "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management". *Academy of Management Review*, 12(3): 472–485.
- Gkolia, A., Koustelios, A. ve Belias, D. (2015). "Exploring the Association between Transformational Leadership and Teacher's Self-efficacy in Greek Education System: A Multilevel SEM Model". *International Journal of Leadership in Education*, 2(2): 176-196.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J. ve Burns, J. M. (Ed.). (2006). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications, California.
- Golembiewski, R. T. ve McConkie, M. (1975). "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes. Cooper, G. L. (Ed.). *Theories of group processes*. John Wiley & Sons, London, 131-185.
- Gong Y, Huang J. C. ve Farh J. L. (2009). "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy". *Academy of Management Journal*, 52(4): 765–778.
- Goodwin, E. V. (2006). "The Effects of Male Leadership on Workplace Gender Identity, Self-Efficacy, and Career Aspirations of Women Working in College Athletics". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Faculty of Miami University, Department of Kinesiology and Health, Ohio.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C. ve Whittington, J. L. (2001). "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct." *Journal of Organizational Behaviour*, 22(7): 759-774.
- Grint, K. (2004). "What is Leadership? From Hydra to Hybrid [Working paper]". *Saïd Business School and Templeton College*, Oxford University.
- Guinalú, M. ve Jordán, P. (2016). "Building Trust in the Leader of Virtual Work Teams". *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20(1): 58–70.
- Gulati, R. ve Nickerson, J. (2008). "Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance". *Organization Science*, 19(2): 1–21.
- Gumbau, S.L. ve Soria, M.S. (2014). "Loss and Gain Cycles? A Longitudinal Study about Burnout, Engagement and Self-efficacy". *Burnout Research*, 1: 3-11.
- Gümüş, A. Korkutata, A. ve Göktaş, V. (2016). "Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma". *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 53-70.
- Güney, S.(2006). *Davranış Bilimleri, Geliştirilmiş, Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.

- Gürol, A., Altunbaş, S. ve Karaaslanı, N. (2010). “Öğretmen Adaylarının Öz Yeterlik İnançları ve Epistemolojik İnançları Üzerine Bir Çalışma” 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs 2010, Elazığ, 569-573.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 280-296.
- Gyanchandani, R. (2017). “The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector”. *IUP Journal of Soft Skills*, 11(3): 29-44.
- Haddad, S. I., ve Taleb, R. A. (2016). “The Impact of Self-Efficacy on Performance: An Empirical Study on Business Faculty Members in Jordanian Universities”. *Computers in Human Behavior*, 55: 877–887.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 187-205.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Oxford University Press, London.
- Hartog, D. (2003). “Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers”. B. Nooteboom ve F. Six (ed.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E. Elgar Publishing. U.S.A., 125-145.
- Hendricks, K. S. (2015). “The Sources of Self-Efficacy: Educational Research and Implications for Music”. *Applications of Research in Music*, 35(1): 32-38.
- Heslin, P. A. ve Latham, G. P. (2004). “The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior”. *Applied Psychology*, 53(1): 23–37.
- Hırlak, B., Taşlıyan, M., Sezer, B. (2017). “İyimserlik ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki ve Demografik Özellikler Bağlamında Algı Farklılıkları: Bir Alan Araştırması”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 95-116.
- Hill, C. R. (2013). *Conception of Ability, Self-efficacy, and Goal Discrepancy in a Running Task*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Miami University, Department of Kinesiology and Health, Oxford.

- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1999). "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in stable Organizations". *Journal of Organizational Change Management*, 12(2): 105-119.
- Hite, J. M. (2005). "Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1): 113-144.
- Hogan, R., Curphy, G. J. ve Hogan, J. (1994). "What We Know about Leadership. Effectiveness and Personality". *American Psychologist*, 49(6): 439-504.
- Holtz, B. C., ve Harold, C. M. (2008). "When Your Boss Says No! The Effects of Leadership Style and Trust on Employee Reactions to Managerial Explanations". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4): 777-802.
- Hosmer L. T. (1995). "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics". *Academy of Management Review*, 20(2): 379-403.
- Huang, L., Krasikova, D. L. ve Liu, D. (2016). "I Can Do It, so Can You: The Role of Leader Creative Self-efficacy in Facilitating Follower Creativity". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132: 49-62.
- Hutchinson, J. C., Sherman, T., Martinovic, N. ve Tenenbaum, G. (2008). "The Effect of Manipulated Self-efficacy on Perceived and Sustained Effort". *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(4): 457-472.
- Ispas, A. ve Băbăiță C. (2012). "The Effects of Leadership Style on the Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment from the Hotel Industry", *Proceedings of the 6th International Management Conference "Approaches in Organisational Management"*, 15-16 Kasım 2012 Bükreş, 254-262.
- İbicioğlu, H. Çiftçi, M. ve Kanten, P. (2010). "Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12): 53-71.
- İntepeler, Ş. S. ve Barış, V. K. (2018). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi". *ACU Sağlık Bil Derg*, 9(2): 97-104.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2005). "Convivence in Organizations and Society". *Quaderni Di Psicologia del Lavoro*, 12: 105-112.
http://www.academia.edu/1292941/POWER_D%C4%B0STANCE_AND_TRUST,
 (erişim tarihi: 02.10.2018).
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.

- Jacobsen, C. B. ve Bøgh Andersen, L. (2016). "Leading Public Service Organizations: How to Obtain High Employee Self-efficacy and Organizational Performance". *Public Management Review*, 19(2): 253–273.
- Jaiswal, N. K. ve Dhar, R. L. (2015). "Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study". *International Journal of Hospitality Management* 51: 30-41.
- Jarvenpaa, S. L. ve Leidner, D. E. (1999). "Communication and Trust in Global Virtual Teams". *Organization Science*, 10(6): 791–815.
- Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Khandai, S., Shahid, K. ve Tayyeb, H. H. (2018). "Ethical Leadership, Trust in Leader and Creativity: The Mediated Mechanism and An Interacting Effect". *Journal of Management & Organization*, 24(03): 388–405.
- Joe, S.-W. (2010). "Assessing Job Self-Efficacy and Organizational Commitment Considering A Mediating Role of Information Asymmetry". *The Social Science Journal*, 47(3): 541–559.
- Johns, G. ve Saks, A. M. (2008). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. Pearson Prentice Hall, Toronto.
- Jones, K. (1996). "Trust as an Affective Attitude". *Ethics*, 107: 4-25.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). "Relationship of Core Self-Evaluations Traits - Selfesteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability - with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80-92.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- Judge, T. A., Erez, A. ve Bono, J. E. (1998). "The Power of Being Positive: The Relationship between Positive Self-concept and Job Performance". *Human Performance*, 11: 167-187.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. ve Rich, B. L. (2007). "Self-efficacy and Work-related Performance: The Integral Role of Individual Differences". *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 107–127.
- Jung, D. I. ve Avolio, B. J. (2000). "Opening The Black Box: An Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Organizational Behavior*, 21(8): 949-967.

- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kahya, C. (2015). “Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1): 293-314.
- Kahya, C., İmamoğlu, İ. K. ve Durmaz, A. (2015). “Liderlik ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama”. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7: 353-374.
- Kakoudakis, I. K., McCabe, S. ve Story, V. (2017). “Social Tourism and Self-efficacy Exploring Links between Tourism Participation, Job-seeking and Unemployment”, *Annals of Tourism Research*, 65, 108-121.
- Kalaycı, Ş. (2016). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Dinamik Akademi, Ankara.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. ve Lee, G. (2013). “The Effects of Leadership Style on Employee Well-Being in Hospitality”, *International Journal of Hospitality Management*, 34: 9-18.
- Karatepe, O., Araslı, H. ve Khan, A. (2007). “The Impact of Self-Efficacy on Job Outcomes of Hotel Employees: Evidence from Northern Cyprus”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(4): 23-46.
- Karip, E. (1998). “Dönüşümcü Liderlik” *Eğitim Yönetimi*. 4(16): 423-442. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050933>, (erişim tarihi: 23.05.2018).
- Karip, Y. (2014). “Dönüşümcü Liderlik” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16): 443-465. <http://dergipark.gov.tr/kuey/issue/10380/127019>, (erişim tarihi: 29.04.2018).
- Kartopu, S. (2016). “Üniversite Öğrencilerinin Öz-yeterlilik ve Kimlik Duygusu Kazanım Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Gümüşhane Üniversitesi Örneği”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45): 481-500.
- Katou, A. A. (2015). “Transformational Leadership and Organisational Performance”. *Employee Relations*, 37(3): 329–353.
- Katsikeas, C. S., Skarmeas, D. ve Bello, D. C. (2009). “Developing Successful Trust Based International Exchange Relationships”. *Journal of International Business Studies*, 40: 132–155.

- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14(1): 73-93.
- Kellowaya, E. K., Turner, N., Barling, J. ve Loughlin, C. (2012). “Transformational Leadership and Employee Psychological Well-being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership”, *Work & Stress*, 26(1): 39-55.
- Kılıç R., Keklik, B., ve Yıldız, H. (2014). “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Journal of Management & Economics*, 21(2): 249-268.
- Kılıçlar, A. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3(3): 23-36.
- Klassen, R. M. ve Chiu, M. M. (2010). “Effects on Teachers' Self-efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress”. *Journal of Educational Psychology*, 102(3): 741-756.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press, New York.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1): 46-57.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kolb, S.M. (2011). “Self-Efficacy: A Necessary Social Skills Curricula Component”. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 2(4): 206-210.
- Korczynski, M. (2003). *Güvenin Ekonomi Politikası*. Ferda Erdem (Ed.). Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara.
- Korkeila, J., Svirskis, T., Mäki, P., Melartin, T., Korhonen, M. V. (2014). “Explaining Job Satisfaction and Job Control: A Survey among Finnish Psychiatrists”. *Psychiatria Fennica*, 45: 19-32.
- Korsgaard, M. A. ve Roberson, L. (1995). “Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions”. *Journal of Management*, 21(4): 657–669.
- Kotaman, H. (2008). “Özyeterlilik İnancı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması”, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1): 111-133.
- Kotb, N. B. ve Nagib, R. M. (2018). “An Investigation of the Relationship between Transformational Leadership and Self Efficacy of the First LineManagers of Minia University Hospital”. *Journal of Nursing and Health Science*, 7(1): 83-94.

- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Challenge*. Jossey- Bass A Wiley Company, San Francisco.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass A Wiley Company, San Francisco.
- Köybaşı, F. ve Dönmez, B. (2017). “Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz-Yeterlik ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(2): 249-280.
- Kramer, R. M. (1999). “Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”. *Annual Review of Psychology*, 50(1): 569–598.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill/Irwin.
- Kreitner, R., Kinicki, A. ve Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour*. McGraw Hill, London.
- Kumar, R., Lal, R. (2006). “The Role of Self-efficacy and Gender Difference among the Adolescents”. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3): 249–254.
- Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Landau, J. (2009). “To Speak or Not To Speak: Predictors of Voice Propensity”. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1): 35-54.
- Lane, C. (1998). “Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust”. I: C. Lane, & R. Bachmann (Ed.). *Trust within and between organizations*. Oxford University Press, Oxford, 1-30.
- Langton, N. ve Robbins, S. P. (2007). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. Pearson Education Canada.
- Lapierre, L. M. (2011). “Supervisor Trustworthiness and Subordinates’ Willingness to Provide Extra-Role Efforts”. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2): 272-297.
- Laschinger, H.K.S. ve Finegan, J. (2005). “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”. *Nursing Economics*, 23(1): 6-13.
- Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S., Nelson, D. C. ve Ghiselli, R. F. (2013). “Does Transformational Leadership Style Influence Employees’ Attitudes Towards Food Safety Practices?”. *International Journal of Hospitality Management*, 33: 282-293.
- Lee, Y. K., Kim, S. Y., Son, H. M. ve Lee, J. D. (2011). “Do Emotions Play a Mediating Role in the Relationship between Owner Leadership Styles and Manager Customer

- Orientation, and Performance in Service Environment?”. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 942-952.
- Levin, D. Z. ve Cross, R. (2004). “The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer”. *Management Science*, 50(11): 1477–1490.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). “Developing and maintaining trust in work relationships”. Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler (ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Sage Publications, California, 114-139.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). “Trust as a Social Reality”. *Social Forces*, 63(4): 967-985.
- Li, J. (2012). *Leadership, Supervisor-focused Justice, and Follower Values: A Comparison of Three Leadership Approaches in China*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Graduate School of the University of Cincinnati, Cincinnati.
- Li, J. ve Yuan, B. (2017) “Both Angel and Devil: The Suppressing Effect of Transformational Leadership on Proactive Employee’s Career Satisfaction”, *International Journal of Hospitality Management*, 65: 59-70.
- Lin, R. S. ve Hsiao, J. K. (2014). “The Relationships Between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior”. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(3): 171-174.
- Liu, J., Cou, S. ve Putra, E. D. (2017). “The Moderating Effect of Self-efficacy and Gender on Work Engagement for Restaurant Employees in the United States”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1): 624-642.
- Liu, J., Siu, O. L. ve Shi, K. (2010). “Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy”, *Applied Psychology*, 59(3): 454-479.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C. ve Bobko, P. (1984). “Effect of Self-efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 69: 241-251.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation”. *American Psychologist*, 57: 705–717.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., ve Latham, G. P. (1981). “Goal Setting and Task Performance: 1969-1980”. *Psychological Bulletin*, 90(1): 125-152.

- Long, C. P. ve Sitkin, S. B. (2006). "Trust in the Balance: How Managers Integrate Trust-Building and Task Control". Reinhard Bachmann ve Akbar Zaheer (Ed.). *Handbook of Trust Research*. Edward Elgar Publishing, UK, 87-106.
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B. ve Schwarzer, R. (2005). "General Self-efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence from Five Countries". *International Journal of Psychology*, 40(2): 80–89.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach*. McGraw-Hill/Irwin, United States.
- Ma, X. ve Jiang, W. (2018). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3): 302–324.
- Maddux, J. E. (1995). "Self-efficacy theory: An introduction". J. E. Maddux (Ed.). *The Plenum Series in Social/Clinical Psychology. Self-efficacy, Adaptation, and Adjustment: Theory, Research, and Application*. Plenum Press, New York, 3-33.
- Manshadi, M. D., Ebrahimi, F. T. ve Abdi, H. M. (2014). "A Study of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Learning". *European Journal of Experimental Biology*, 4(1): 12-20.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1980). "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective". *The Academy of Management Review*, 5(3): 361-367.
- Marat, D. (2003). "Assessing Self-Efficacy and Agency of Secondary School Students in a Multi-cultural Context: Implications for Academic Achievement". *Proceedings of the New Zealand and Australian Association for Research in Education Conference*, Auckland, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.214.8938&rep=rep1&type=pdf>, (erişim tarihi: 06.06.2018).
- Margolis, H. ve McCabe, P. P. (2006). "Improving Self-Efficacy and Motivation". *Intervention in School and Clinic*, 41(4): 218–227.
- Martin, M. M. (1998). "Trust Leadership". *The Journal of Leadership Studies*, 5(3): 41-49.
- Matzler, K. ve Renzl, B. (2006). "The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty". *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10): 1261–1271.

- Mayer, R. C. ve Gavin, M. B. (2005). "Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?". *Academy of Management Journal*, 48: 874-888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- McCauley, D. P. ve Kuhnert, K. W. (1992). "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management". *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-285.
- McCleskey, J. A. (2014), "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development". *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4): 117-130.
- McEvily, B. ve Tortoriello, M. (2011). "Measuring Trust in Organisational Research: Review and Recommendations". *Journal of Trust Research*, 1(1): 23-63.
- McShane, S. ve VonGlinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. Boston, McGraw-Hill/Irwin.
- Mensah, A. O. ve Lebbaeus A. (2013). "The Influence of Employees' Self-efficacy on Their Quality of Work Life: The Case of Cape Coast, Ghana". *International Journal of Business and Social Science*, 4(2): 195-205.
- Mesterova, J., Prochazka, J., Vaculik, M. ve Smutny, P.(2015). " Relationship Between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leader Effectiveness". *Journal of Advanced Management Science*, 3(2): 109-122.
- Min, S. C. H. (2017). "The Effect of Self-efficacy on Emotional Intelligence and Well-Being Among Tour Guides". *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 11(8): 2157-2164.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust". Kramer, R. M. ve Tyler, T. R., E. (Ed.). *Trust in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, 261-287.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers". *Public Personnel Management*, 19(4): 443-486.
- Moein, T., Paalhed, J. and Bengtsson, M. 2015. "Dimensions of trust and distrust and their effect on knowledge sharing and knowledge leakage. An Empirical study of Swedish knowledge-intensive firms," in UMEA Universitet review, Umea School of Business

- and Economics. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:838490/FULLTEXT01.pdf>. (erişim tarihi: 30.09.2018).
- Moran, M. T., Hoy, A. W. ve Hoy, W. K. (1998). "Teacher Efficacy: Its Meaning and Measure". *Review of Educational Research*, 68(2): 202-248.
- Morçin, S. E. ve Morçin, İ. (2013). "Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği", *İşletme Araştırma Dergisi*, 5(4): 71-86.
- Morrow Jr, J. L., Hansen, M. H. ve Pearson, A. W. (2004). "The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations". *Journal of managerial issues*, 16(1): 48-64.
- Multon, K. D., Brown, S. D. ve Lent, R. W. (1991). "Relation of Self-Efficacy Beliefs to Academic Outcomes: A Meta-Analytic Investigation". *Journal of Counseling Psychology*, 38(1): 30-38.
- Mumford, M. D. ve Van Doorn, J. R. (2001). "The Leadership of Pragmatism: Reconsidering Franklin in the Age of Charisma". *The Leadership Quarterly*, 12(3): 279-309.
- Mustafa, G. ve Nazır B. (2018). "Trust in Transformational Leadership: Do Followers' Perceptions of Leader Femininity, Masculinity, and Androgyny Matter?". *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2): 1-18.
- Naktiyok, A. (2006). "E-liderlik: E- liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1): 19-40.
- Naktiyok, A. ve Yekeler, K. (2016). "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği". *Amme İdaresi Dergisi*, 49(2): 105-143.
- Nath Gangai, K. ve Agrawal, R. (2015). "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It Important for Employee Performance". *International journal of management and business research*, 5(4): 269-278.
- Ngaithe, K., Aol, G. Lewa, P. ve Ndwiga, M. (2016). "Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya". *European Journal of Business and Management*, 8(30): 6-13.
- Nielsen, K. ve Daniels, K. (2012). "Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers' Working Conditions and Well-being?". *The Leadership Quarterly*, 23(3): 383-397.
- Nikezić, S., Purić, S. ve Purić, J. (2012). "Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes". *International Journal for Quality Research*, 6(3): 285-296.

- Niu, H. J. (2012). "Investigating the Effects of Self-efficacy on Foodservice Industry Employees' Career Commitment". *International Journal of Hospitality Management*, 29: 743-750.
- Noor, N. A. M., Scarlat, C., Kasım, A. ve Muhammad, A. (2010). "Importance of Organizational Commitment, Job Motivation and Front Liners Self Efficacy Towards the Marketability of Hotel Industry in Kuala Lumpur Malaysia". *Acedemia Turistica*, 2(1): 64-72.
- Nooteboom, B. (2003). "The Trust Process". Bart Nooteboom ve Frederick Six (Ed.). *Trust Process in Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. Edward Elgar Publishing, Cehltenham, 16-35.
- Nooteboom, B., Berger, H. ve Noorderhaven, N. G. (1997). "Effects of Trust and Governance on Relational Risk". *Academy of Management Journal*, 40(2): 308-338.
- Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Luthans, F. (2010). "The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness". *The Leadership Quarterly*, 21: 350-364.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications. Thousand Oaks, California.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, California.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, California.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, California.
- Nyhan, R. C. (2000). "Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations". *The American Review of Public Administration*, 30: 87- 109.
- Ogola, M. G. O., Sikalieh, D. ve Linge, T. K. (2017). "The Influence of Intellectual Stimulation Leadership Behaviour on Employee Performance in SMEs in Kenya". *International Journal of Business and Social Science*, 8(3): 89-100.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Ölçer, F. (2005), "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25: 1-26.
- Öneren, M. ve Çiftçi, G. E. (2013). "Yöneticilerin Öz-yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3): 305-321.

- Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). “Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52): 1109-1123.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistik Veri Analizi*. Kaan Kitapevi, Eskişehir.
- Özgözü, S., Bektaş, M., Arıkan, F. ve Şimşek, H. (2017). “Okul Psikolojik Danışmanlarının Genel Öz-Yeterlik İnançları ve Örgütsel Özdeşleşme Algıları”. *İlköğretim Online*, 16(3): 1058-1078.
- Özgür, G. ve Tektaş, P. (2018). “An Examination of the Correlation Between Nurses’ Organizational Trust and Burnout Levels”. *Applied Nursing Research*, 43: 93–97.
- Paglis, L. L. ve Green, S. G. (2002). “Leadership Self-efficacy and Managers' Motivation for Leading Change”. *Journal of Organization Behavior*, 23: 215-235.
- Pajares, F. (2002). Overview of social cognitive theory and of self-efficacy. <http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/eff.html>, (erişim tarihi: 20.09.2018).
- Parameshwar, S. (2006). “Inventing Higher Purpose through Suffering: The Transformation of the Transformational Leader”. *The Leadership Quarterly* 17: 454–474.
- Passer, M. W. ve Smith, R. E. (2001). *Psychology: Frontiers and Applications*, McGraw-Hill, New York.
- Paşa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). “Society, Organisations, and Leadership in Turkey”. *Applied Psychology: An International Review*, 50: 559–589.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2017). “Motivasyon”. Ü. Sıgı ve S. Gürbüz (ed.). *Örgütsel Davranış*. Beta Basım A.Ş., İstanbul, 140-164.
- Patiar, A. ve Mia, L. (2009). “Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels in Australia”. *International Journal of Hospitality Management*, 28: 254-262.
- Pillai, R. ve Williams, E. A. (2004). “Transformational Leadership, Self-efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance”. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2): 144–159.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). “Fairness Perceptions and Trust for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”. *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”. *The Leadership Quarterly*, 1(2): 107–142.

- Polat, S. ve Celep, C. (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2): 307-331.
- Prochazka, J., Gilova, H. ve Vaculik, M. (2017). “The Relationship between Transformational Leadership and Engagement: Self-efficacy as a Mediator”. *Journal of Leadership Studies*, 11(2): 22-33.
- Rademakers, M. F. L. (2000). “Agents of Trust: Business Associations in Agri-food Supply Systems”. *International Food and Agribusiness Management Review*, 3: 139–153.
- Ramchunder, Y. ve Martins, N. (2014). “The Role of Self-efficacy, Emotional Intelligence and Leadership Style as Attributes of Leadership Effectiveness”. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1): 1-11.
- Randhawa, G. (2004). “Self-efficacy and Work Performance: An Empirical Study”. *Indian Journal of Industrial Relations*, 39(3): 339-346.
- Rawung, F. H., Fajar, N. ve Elvinit, L. E. (2015). “The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Knowledge Sharing: An Empirical Study on Small and Medium Businesses in Indonesia”. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1): 123-145.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. ve Zanna, M. D. (1985). “Trust in Close Relationships”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 95-112.
- Risher, H. ve Stopper, W. G. (2002). “Reflections on The State of Leadership and Leadership Development”. *Human Resource Planning*, 25(2): 4-6.
- Robbins, S. B., Lauver, K., Le, H., Davis, S., Langley, R. ve Carlstrom, A. (2004). “Do Psychosocial and Study Skill Factors Predict College Outcomes? A Meta-Analysis”. *Psychological Bulletin*, 130: 261-288.
- Robinson S. L. (1996). “Trust and Breach of the Psychological Contract”. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Rodrigues, A. O. ve Ferreira, M. C. (2015). “The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors”. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 20(3): 493-504.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C. ve Harrington, R. J. (2013). “The Impact of Transformational, Transactional and Non-leadership Styles on Employee Job Satisfaction in the German Hospitality Industry”. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4): 201-214.

- Rotter, J. B. (1980). "Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility". *American Psychologist*, 35(1): 1-7.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust (Introduction to Special Topic Forum on Trust in and Between Organizations)". *Academy of Management Review* 23(3): 393-404.
- Russell, D. (1982). "The Causal Dimension Scale: A Measure of How Individuals Perceive Causes". *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(6): 1137-1145.
- Sadeghi, A. ve Pihie, Z. A. L. (2012). "Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness". *International Journal of Business and Social Science*, 3(7): 186-197.
- Samadi, B. (2015). *Factors Influencing Organisational Trust and Knowledge Sharing Behaviour in MSC Status Companies*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Multimedia University Graduate School of Management, Malezya.
- Sandıkçı M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 161-200.
- Sarı, B. ve Bayraktar, O. (2017). "Otel İşletmelerinde Yaşam Doyumunun İş Tatminini Etkilemesi ve Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Tartışma Metinleri*, 103: 1-17.
<http://ticaret.edu.tr/uploads/dosyalar/921/103%20OTEL%20%C4%B0%C5%9ELET%20MELER%20%C4%B0NDE%20YA%20%C5%9EAM%20DOYUMUNUN%20%C4%B0%C5%9E%20TATM%20%C4%B0N%20%C4%B0N%20ETK%20%C4%B0LE-MES%20ve%20%C3%96Z%20YETERL%20%C4%B0L%20%C4%B0N%20ARACILIK%20ROL%20%C3%9CZER%20%C4%B0NE%20B%20ARA%20%C5%9ETIRMA.pdf>, (erişim tarihi: 13.06.2018).
- Saritepeci, M. (2018). "Beklenti-Değer Teorisini Temel Alan Başarı Motivasyonu Ölçeğini Uyarlama Çalışması". *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 4(1): 28-40.
- Schack, G. D. (1989). "Self-efficacy as a Mediator in the Creative Productivity of Gifted Children". *Journal for the Education of the Gifted*, 12(3): 231-249.
- Scherbaum, C. A., Cohen-Charash, Y. ve Kern, M. J. (2006). "Measuring General Self-efficacy: A Comparison of Three Measures Using Item Response Theory". *Educational and Psychological Measurement*, 66(6): 1047-1063.
- Schindler, P. L. ve Thomas, C. C. (1993). "The Structure of Interpersonal Trust in The Workplace". *Psychological Reports*, 73(2): 563-573.

- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S. ve Schwarzer, R. (2002). "Is General Self-efficacy a Universal Construct? Psychometric Findings from 25 Countries". *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3): 242-251
- Schunk, D. H. (1991). "Self-efficacy and Academic Motivation". *Educational Psychologist*, 26: 207-231.
- Schunk, D. H. ve Ertmer, P. A. (2000). "Self-Regulation and Academic Learning: Self-Efficacy Enhancing Interventions". M. Boekaerts vd. (Ed.). *Handbook of Self-Regulation*. Academic Press. San Diego, 631-649.
- Schunk, D. H., Hanson, A. R. ve Cox, P. D. (1987). "Peer-Model Attributes and Children's Achievement Behaviors". *Journal of Educational Psychology*, 81: 431-434.
- Schunk, D. ve Gunn, T. (1986). "Self-Efficacy and Skill Development: Influence of Task Strategies and Attributions". *The Journal of Educational Research*, 79(4): 238-244. <http://www.jstor.org/stable/27540204>, (erişim tarihi: 01.06.2018).
- Schunk, D. H. ve Usher, E. L. (2012). "Social Cognitive Theory and Motivation". R. M. Ryan (Ed.). *Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press. New York, 1-29.
- Schyns, B. (2001). "The Relationship between Employees' Self-Monitoring and Occupational Self-efficacy and Perceived Transformational Leadership". *Current Research in Social Psychology*, 7(3): 30-42.
- Seltzer, J. ve Bass B. (1990). "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration". *Journal of Management*. 16(4): 693-703.
- Semerçiöz, F., Hassan, M. ve Aldemir, Z. (2011). "Role of Interpersonal and Institutional Trust in Product, Process, Behavioral And Strategic Innovation An Empirical Study in Organizational Context". *International Business Research*, 2: 1-10.
- Sendjaya, S. ve Pekerti, A. (2010). "Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations". *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7): 643-663.
- Senemoğlu, N. (2012). *Gelişim öğrenme ve öğretim kuramdan uygulamaya*. (21 Baskı). Pegem Akademi, Ankara.
- Seo, M. ve Ilies, R. (2009). "The Role of Self-efficacy, Goal, and Affect in Dynamic Motivational Self-regulation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109: 120-133.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. ve Cheraskin, L. (1992). "Business on a Handshake". *Negotiation Journal*, 8(4): 365-377.

- Sheppard, B. H. ve Sherman, D. M. (1998). "The Grammars of Trust: A Model and General Implications". *The Academy of Management Review*, 23(3): 422-437.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. ve Rogers, R. W. (1982). "The Self-Efficacy Scale: Construction and validation". *Psychological Reports*, 51: 663-671.
- Shockley-Zalabak, P. S. ve Morreale, S. P. (2011). "Building high-trust organizations". *Leader to Leader*, 60: 39-45.
- Siam, M. R. A. ve Basri, W. S. (2017). "Culture of Fear Effect on the Organizational Performance of Higher Educational Institutions: The Moderating Role of Strategy Communication". *International Business Management*, 11(3): 557-570.
- Simola, S. K., Barling, J. ve Turner, N. (2010). "Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care". *The Leadership Quarterly*, 21: 179-188.
- Simone, S. (2015). "Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers". *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2): 19-23.
- Simons, T. (2002). "Behavioral integrity". *Organization Science*, 1: 20-35.
- Sitkin, S. B. ve Pablo, A. L. (1992). "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior". *The Academy of Management Review*, 17(1): 9-38.
- Smith, M. S. (2002). "Using the Social Cognitive Model to Explain Vocational Interest in Information Technology". *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 20: 1-9.
- Song, J. H., Kim, H. M. ve Kolb, J. A. (2009). "The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment". *Human Resource Development Quarterly*, 20(2): 147-167.
- Sözbilir, F. (2018). "İşbaşı Eğitim Uygulamaları, Öz-Yeterlilik ve Yenilikçilik Davranışı Arasındaki İlişki", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1): 119-142.
- Spitzbart, I. (2013). "The impact of Transactional Versus Transformational Leadership on Job Satisfaction in the Hotel Industry". *Research in Hospitality Management*, 3(1): 69-76.
- Srinivas, E. S., Kumar, G. A. ve Vikramaditya, E. (2006). "An Examination of Transformational and Transactional Leadership: A Study of Dimensions and Outcomes in Indian Context". *Management & Labour Studies*, 31(3): 208-227.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches". *Organizational Dynamics*, 26(4): 62-74.

- Stajkovic, A. D. ve Sommer, S. M. (2000). "Self-efficacy and Causal Attributions: Direct and Reciprocal Links". *Journal of Applied Social Psychology*, 30(4): 707-737.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press, New York.
- Stumpf, M. N. (2003). "The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina County Extension Directors' to Job Satisfaction of County Extension Professionals", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Suifan, T. S. ve Al-Janin, M. (2017). "The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector". *International Review of Management and Marketing*, 7(2): 284-292.
- Şafaklı, O. V. (2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 132-143.
- Şeker, S. E. (2014). "Beklenti Teorisi", *YBS Ansiklopedi*, 1(3): 15 – 17. http://ybsansiklopedi.com/wp-content/uploads/2014/10/kasim_m5.pdf, (erişim tarihi: 02.06.2018).
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ekinoks, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5th ed.). Allyn & Bacon/Pearson Education, Boston.
- Tabak, A. ve Sıgır, Ü. (2017). "Liderlik". Ü. Sıgır ve S. Gürbüz (ed.). *Örgütsel Davranış*. Beta Basım A.Ş., İstanbul, 374-420.
- Tabak, A., Sıgır, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K. (2009). "Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe bir Uygulama". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2): 387-397.
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. H. (2009). "Trust in Coworkers and Trust in Organizations". *The Journal of Psychology*, 143(1): 45–66.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2): 241-260.
- Tapke, J. M. (2011). *Influence of Leader-Follower Coaching Relationships of Transformational Transactional Leaders on Perceived Work-Related Outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Cincinnati, Nursing: Nursing - Doctoral Program.

- Taştan, S. B. ve Davoudi, Ş. M. M. (2015). "An Examination of the Relationship between Leader-member Exchange and Innovative Work Behavior with the Moderating Role of Trust in Leader: A Study in the Turkish Context". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181: 23-32.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. ve Pillai, R. (2001). "The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations". *The Leadership Quarterly*, 12(1): 31-52.
- Tekmen, E. E., Çetin, A. ve Torun T. (2016). "Çalışanların Öz-yeterlilik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1): 71-88.
- Telef, B. B. (2011). *Öz-yeterlilikleri Farklı Ergenlerin Psikolojik Semptomlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Telef, B. B. ve Karaca, R. (2012). "Çocuklar İçin Öz-yeterlilik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32: 169-187.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation". *The Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Tierney, P. ve Farmer, S. M. (2002). "Creative Self-efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance". *Academy of Management Journal*, 45: 1137-1148.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2011). "Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?". *The Leadership Quarterly*, 22(1): 121-131.
- Tirmizi, S. A. (2002). "The 6-L Framework: A Model for Leadership Research and Development". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5): 269-279.
- Tok, T. N. ve Bacak, E. (2013). "Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri için Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki". *International Journal of Human Sciences*, 10(1): 1135-1166.
- Tokgöz, E. ve Seymen O. A. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *Öneri*, 39(19): 61-76.
- Toprak, L. S., Şentürk, F. K. ve Kılıç, G. (2017). "Yöneticilerin Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2): 105-133.
- Torlak, G. N. (2008). *Organizasyon Teorileri*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Toth, M. (2012). *Exploring a Relationship between Workers' Perceptions of Leaders and Workers' Self-efficacy in Social Services*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Graduate College of Bowling Green State University, Ohio.
- Tsai, C., Hsu, H. ve Yang, C. (2017). "Career Decision Self-efficacy Plays a Crucial Role in Hospitality Undergraduates' Internship Efficacy and Career Preparation". *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 21: 61-68.
- Tuna, M., Ghazzawi, İ., Tuna, A. A. ve Çatır, O. (2009). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry". *SAM Advanced Management Journal*, 76(3): 10-25.
- Tüfekçi, N. ve Tüfekçi, K. (2006). "Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müşteri Sadakatinin Yarattığı Değer: Isparta İlinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (4): 170-183.
- Tüzün, İ. K. (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13: 93-118.
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014) "Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1): 122-136.
- Uslu, F. ve Oklay, E. (2015). "The Effect of Leadership Leadership on Organizational Trust Trust". *Leadership and Organizational Outcomes*. Springer Cham, 81-95.
- Uysal, O. (2007). *Liderliğin Anatomisi*. Akçağ Basım Yayım Pazarlama, Ankara.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). "Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 181-213.
- Üngören, E. ve Ercan, A. (2015). "Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2): 115-156. http://isarder.com/2015/vol.7_issue.2_article05_full_text.pdf, (erişim tarihi: 12.06.2018).
- Üngören, E., Arslan, S. ve Kaçmaz, Y. Y. (2016). "The Effect of Self Efficacy On Organizational Alienation: A Study on Apart Hotel Employees", *23rd International Academic Conference*, 27 Nisan 2016, Venice, 501-512.
- Ünlüönen, K. ve Çatır, O. (2016). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği*

- Dergisi*, 13 (2): 69-88. <http://dergipark.gov.tr/soid/issue/24708/261330>, (erişim tarihi: 21.03.2018).
- Vieira V. A., Perin, M. G. ve Sampaio, C. H. (2017). “The Moderating Effect of Managers' Leadership Behavior on Sales People's Self-efficacy”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40: 150-162.
- Wang, C. J., Tsai, H. T. ve Tsai, M. T. (2014). “Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in the Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity”. *Tourism Management*, 40: 79-89.
- Webber, S. S. ve Klimoski, R. J. (2004). “Client-Project Manager Engagements, Trust, and Loyalty”. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 997–1013.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Wemer, J. M. (1998). “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behaviour”. *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530
- Williamson, O. E. (1993). “Calculativeness, trust, and economic organization”. *Journal of law and economics*, 36(1): 453–486.
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). “Social Cognitive Theory of Organizational Management”. *Academy of Management Review*, 14: 361-384.
- Wulandari, M. P. ve Burgess, J. (2011). “The Linkage between Trust, Communication Openness in the Workplace, and Employees' Job Satisfaction: An Indonesian Case Study”. *Employment Relations Record*, 11(2): 56-74.
- Wylds, K. R. (2017). *Role of Self-Efficacy and Anxiety in Resilience Effects on Performance and Well-Being*. Wright State University, Department of Psychology, Ohio.
- Yammarino, F. J. (1993). “Transforming Leadership Studies: Bernard Bass' Leadership and Performance Beyond Expectations”, *The Leadership Quarterly*, 4(3): 379-382.
- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A. ve Khan, M. M. (2016). “Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity”. *SAGE Open*, 6(4):1-12.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46: 74-85.

- Yavuz, E. (2008). *Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M. Y., İçerli, L. ve Güner, E. (2012). “Dış Kaynak Sağlayan Firmalarda Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 251-259.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, E., Yiğit, R. ve Kaşarcı, İ. (2012). “İlköğretim Öğrencilerinin Özyeterlilik Düzeylerinin Akademik Başarı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12: 371-388.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt Y. (2012). “The Relationship between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior in Secondary Schools in Turkey in Discretionary Behavior and Performance in Educational Organizations”. *The Missing Link in Educational Leadership and Management*. 13: 223-248.
- Yılmaz, V. (2004). “LISREL ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(1): 77-90.
- Yolaç, S. (2011). “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, *Öneri Dergisi*, 9(36): 63-72.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Education: New Jersey.
- Yukl, G. ve VanFleet, G. D. (1992). “Theory and Research on Leadership in Organizations”. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, 3(2): 147-197.
- Zand, D. E. (1972). “Trust and Managerial Problem Solving”. *Administrative Science Quarterly*, 17(2): 229-239.
- Zeb, M. S. ve Nawaz, A. (2016). “Impacts of Self-Efficacy on Organizational Commitment of Academicians”. *Information and Knowledge Management*, 6(1): 36-42.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. ve Hooke, A. (2013). “Revisiting The Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference?”. *The Leadership Quarterly*, 24(1): 94-105.
- Zimmerman, B. J. (2000). “Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn”. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 82-91.

- Zimmerman, B. J., Bandura, A. ve Pos, M. M. (1992). "Self-Motivation for Academic Attainment: The Role of Self-Efficacy Beliefs and Personal Goal Setting". *American Educational Research Journal*, 29(3): 663-676.
- Zou, W.C., Zheng, Y. ve Liu, J. (2015). "The Impact of Transformational Leadership on the Helping Behavior of Hotel Employee", *Journal of Economics, Business and Management*, 3(3): 322-325.



EK 1- ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

For use by Omur Ucar only. Received from Mind Garden, Inc. on July 7, 2018
Permission for Omur Ucar to reproduce 500 copies
within one year of July 7, 2018

Multifactor Leadership Questionnaire
Instrument (Leader and Rater Form)
and Scoring Guide
(Form 5X-Short)
English and Turkish versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

Re: permission request for scale of General Self Efficacy Scale GSES 12



Ruud Bosscher <rjbosscher@gmail.com>

2.11.2017 (Per), 15:20

Siz Ț

5.11.2017 00:27 tarihinde yanıt verdiniz.

Dear Sir,

You have my permission and wish you all the best with your research.

Kind regards,

Rudolf J. Bosscher, PhD

2017-11-01 12:33 GMT+01:00 ȚmȚr ucar <ucar_omur@hotmail.com>:



YNT: Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği kullanım izin talebi



Ferda Erdem <ferdem@akdeniz.edu.tr>

18.05 (Cum) , 14:52

Siz

23.05.2018 11:26 tarihinde yanıt verdiniz.



yöneticiyegüvenölçeği.d...

21 KB

İndir OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

Ömür,

ölçeği kullanabilirsin. Türkçe versiyonu gönderiyorum, atıf şekli de yer alıyor. İngilizcesi sende var sanırım

kolay gelsin

F.Erdem



EK 2- ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Aşağıda sunulan anket Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yürütülmekte olan “İşgörenlerin Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları Algılamaları ile Öz Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması” isimli Doktora Tezine veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Verilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve bilime katkı sağlayacaktır. Katılımınız ve samimiyetiniz için teşekkür ederiz.

Ömür UÇAR
Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşl. ABD
Doktora Öğrencisi

A. Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: a)Kadın b) Erkek
2. Medeni durumunuz: a)Bekâr b) Evli
3. Öğrenim Durumunuz: a) İlköğretim b) Lise c)Ön lisans d) Lisans e)Lisansüstü
4. Yaşınız: a)20 ve altı b)21-30 c)31-40 d)41-50 e)50 ve üstü
5. Turizm sektöründeki iş tecrübeniz: a) 1 yıl ve altı b) 2-5 yıl c) 6-9 yıl d) 10 yıl ve üstü
6. Bu işletmedeki çalışma süreniz: a)1 yıl ve altı b) 2-5 yıl c) 6-9 yıl d) 10 yıl ve üstü
7. Ortalama aylık kazancınız: a)1500TL ve altı b)1501-2500TL c)2501-3500TL d)3501TL ve üstü
8. Görev yaptığınız pozisyon:.....
9. Turizm eğitimi aldınız mı? a) Evet b) Hayır Cevabınız evet ise alttaki soruya geçiniz.

B. Aşağıdaki sorular Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlikle ilgilidir. Lütfen size uygun bölüme (X) işareti koyunuz.	Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da çok sık
BAĞLI OLDUĞUM YÖNETİCİM;					
1. Gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	0	1	2	3	4
2. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	0	1	2	3	4
3. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	0	1	2	3	4
4. Benden beklenenleri yerine getirdiğinde memnuniyetini ifade eder	0	1	2	3	4
5. Problemler ciddi bir hal alınca kadar müdahale etmez.	0	1	2	3	4
6. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	0	1	2	3	4
7. “Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir	0	1	2	3	4
8. Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	0	1	2	3	4
9. Dikkatini, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	0	1	2	3	4
10. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	0	1	2	3	4
11. Bütün hataların kaydını tutar, izler.	0	1	2	3	4
12. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	0	1	2	3	4
13. Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	0	1	2	3	4
14. Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	0	1	2	3	4
15. Karar vermekten kaçınır.	0	1	2	3	4
16. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	0	1	2	3	4
17. Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	0	1	2	3	4
18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	0	1	2	3	4
19. Bana kendisine karşı saygı oluşturan biçimde davranır.	0	1	2	3	4
20. Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	0	1	2	3	4
21. En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	0	1	2	3	4
22. Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	0	1	2	3	4
23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	0	1	2	3	4
24. Ortak bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3	4
25. Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	0	1	2	3	4
26. İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	0	1	2	3	4
27. Güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	0	1	2	3	4
28. Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	0	1	2	3	4
29. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	0	1	2	3	4
30. Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	0	1	2	3	4
31. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	0	1	2	3	4
32. Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	0	1	2	3	4
33. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	0	1	2	3	4
34. Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	0	1	2	3	4
35. Benim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	0	1	2	3	4
36 Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	0	1	2	3	4

C.Aşağıdaki ifadeler öz yeterlilik düzeyinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi, size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Eğer bir şey çok karmaşık görünürse denemeye bile yeltenmem	1	2	3	4	5
2. Çok zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım	1	2	3	4	5
3. Yeni bir şey öğrenmeye çalışırken, eğer başlangıçta başarılı olamazsam hemen vazgeçerim.	1	2	3	4	5
4. Plan yaptığımda, o planı hayata geçirebileceğimden eminimdir.	1	2	3	4	5
5. Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarıya kadar denemeye devam ederim.	1	2	3	4	5
6. Hoşlanmadığım bir şeyi yapmak durumunda kaldığımda, bitirene kadar o iste ısrarcı olurum.	1	2	3	4	5
7. Bir şey yapmaya karar verdiğimde, doğrudan o iş üzerinde çalışmaya baslarım.	1	2	3	4	5
8. Başarısızlık, beni sadece daha azimli bir şekilde denemeye yöneltir.	1	2	3	4	5
9. Kendim için önemli hedefler belirlediğimde, bu hedeflere nadiren ulaşıırım.	1	2	3	4	5
10. Hayatımda karşılaştığım çoğu problemi halletme konusunda kendimi kabiliyetli görmüyorum.	1	2	3	4	5
11. Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda, onları çok iyi halledemem.	1	2	3	4	5
12. Bir şeyler yapma kabiliyetim konusunda kendimi güvensiz hissederim.	1	2	3	4	5

D.Aşağıdaki ifadeler, bağlı bulunduğunuz yöneticiinize ve kurumunuza karşı güven düzeyinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi, size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yöneticimin işiyle ilgili bilgisine güvenirim.	1	2	3	4	5
2. Yöneticimin tecrübesine güvenirim.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimin iş disiplinine güvenirim.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim işine hakimdir.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim işleri iyi organize eder.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim karmaşık sorunların çözümünde başarılıdır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim işle ilgili sorunlar yaşadığımızda mutlaka üstesinden gelir.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim vefalıdır.	1	2	3	4	5
9. Yöneticimi sığınacak bir liman gibi görürüm.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim özel sorunlarımı dikkate alır.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim işte mutlu olup olmadığım ile ilgilidir.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim bilerek beni incitmez.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim önceliklerime her zaman duyarlıdır.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim merhametlidir.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim ödülleri dağıtımında hakkaniyetli davranır.	1	2	3	4	5
16. Yöneticimin en güvendiğim yanı adil olmasıdır.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim elemanların performansını tarafsız biçimde değerlendirir.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim çatışmaları yönetirken tarafsızlığını korur.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim işle ilgili kuralları herkese eşit uygular.	1	2	3	4	5

EK 3- DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN BAŞLICA ÇALIŞMALAR

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
1	Tabak, A., Sığı, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K.	2009	Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözüme becerilerine etkisi : Kamu sektöründe bir uygulama	Tekirdağ ve Ankara	Kamu Kurumları yöneticileri	543	Çok Boyutlu Liderlik (MLQ) ve Problem Çözme Envanteri	Dönüşümcü liderlik algılamaları yüksek yöneticilerin, etkili problem çözme becerilerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2	Liu, J., Siu, O.L. ve Shi, K.	2009	Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy	Çin	İşletmeler	745	Transformational leadership survey, Li and Shi (2005), trust in leader survey Dirks ve Ferrin (2002), self-efficacy Schwarzer, vd. (1997), job satisfaction survey Cammann, vd. (1979) ve perceived work stress survey Spector ve Cooper (2006)	İşgörenlerin lidere güveni ve öz-yeterlilikleri, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde kısmen aracılık etkisi yaptığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak; dönüşümcü liderlik etkisi algılanan iş stresi ve diğer stres semptomları üzerinde tam olarak aracılık etkisi yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.
3	Patiar, A. ve Mia, L	2009	Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in australia”	Avusturalya	Otel İşletmeleri	56	MLQ-Form 5X, Bass ve Avolio (1997), performance evaluation instrument Gupta ve Govindarajan (1984) ve market competition survey Khandawalla (1972)	Dönüşümcü liderliğin örgütler için finansal olmayan performansla ilişkili olduğu, aynı şekilde bölümlerin finansal performansı ile de ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
4	Gill A., Flaschner, A.B. ve Bhutani, S.	2010	The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress	Hindistan	Restoranlar	264	-	Otel çalışanlarında dönüşümcü liderlik ve personel güçlendirme algılamalarının gelişiminin müşteri ile direk temas kuran personelde iş stresini azalttığı tespit edilmiştir.
5	Güzel, T. ve Akgündüz, Y..	2011	Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi, Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma	Aydın	Otel İşletmeleri	116	Çok Faktörlü Liderlik Anketi Bass ve Avolio (1990) ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Maslach (1982)	Dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutunun, izleyenlerin duygusal tükenmişlik seviyelerini düşürdüğü, bunun yanı sıra liderin ilham veren davranışlarının, izleyenlerin kendilerini başarısız olarak değerlendirmelerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) boyutunun tükenmişlik düzeyini etkilediği ifade edilmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
6	Lee, Y. K., Kim, S. Y., Son, H. M. ve Lee, J. D.	2011	Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?	Güney Kore	Çin Restaurant-ları	178	Transformational leadership scale, MacKenzie vd. (2001) Watson vd. (1988) Panas scale, Watson vd. (1988) Brown vd.(2002) customer orientation, self- performance evaluation Brown vd. (2002)	Dönüşümcü liderliğin dört faktörünün de olumlu duygular üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygunun, müşteri oryantasyonunun hem zevk hem de ihtiyaç boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve liderlik stili ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği bulunmuştur.
7	Tuna, M., Ghazzawi, İ., Tuna, A., A. ve Çatır , O.	2011	Transformational leadership and organizational commitment: The case of Turkey's hospitality industry	Ege ve Akdeniz Bölgeleri	Otel İşletmeleri	447	Multi-factor leadership questionnaire,Avolio ve Bass(2004)	Dönüşümcü liderliğin örgüte bağlılığı ve sadakatı geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, dönüşümcü liderlik ve duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.
8	Kellowaya, E.K., Turner, N., Barling, J. ve Loughlin, C.	2012	Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership	Kanada	Telekümüna syon İşletmeleri	436	Multifactorial leadership questionnaire, Bass ve Avolio(1997), Trust in leadership Cook ve Wall (1980) ve general health questionnaire Goldberg (1972)	Lidere güvenin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanın psikolojik iyi oluşu arasındaki (pozitif) ilişkide aracılık etkisi tespit edilmiştir.
9	Avcı, U. ve Turunç, Ö.	2012	Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü	Muğla	Otel İşletmeleri	293	Dönüşümcü liderlik ölçeği Podsakoff vd. (1990; 1996) ve lider üye etkileşimi ölçeği Graen vd. (1982)	Dönüşümcü liderliğin ile örgüte güvenin kariyer memnuniyeti ve lider-üye etkileşimini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti ile dönüşümcü liderlik ilişkisinde aracı etkisi olduğu belirlenmiştir.
10	Sadeghi, A. ve Pihie, Z.A.L.	2012	Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness	Malezya	Üniversitele r	298	Multifactor leadership questionnaire (MLQ)Bass and Avolio (1995, 2004)	Koşullu ödülün, idealize edilmiş etkinin (atfedilen), ilham verici motivasyonun, bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve istisnalarla yönetim(aktif), laissez-faire,liderlik etkinliğinin önemli belirleyicileridir. Ayrıca, sonuçlar, koşullu ödülün liderlik etkinliği üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir.
11	Ispas, A. ve Băbăuță C.	2012	The effects of leadership style on the employees' job satisfaction and organizational commitment from the hotel industry	Romanya	Otel İşletmeleri	367	-	Katılımcı, dönüşümsel, işlemsel liderlik stili ve çalışanların iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
12	Spitzbart, I.	2013	The impact of transactional versus transformational leadership on job satisfaction in the hotel industry	Hollanda	Otel İşletmeleri	43	Multiple leadership questionnaire, Unknown, (2012), guidelines towards managers, minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) Hellriegel vd.(2005)	Dönüşümsel ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde önemli etkisinin olduğunu göstermiştir.
13	Morçin, S.E. ve Morçin İ.	2013	Etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: adana'daki seyahat acenteleri örneği	Adana	Seyahat Acentaları	153	Çok faktörlü liderlik anketi Bass ve Avolio (1990) ve Örgütsel Özdeşleşme Mael ve Ashforth (1992)	Etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme davranışı tutumlarının demografik özelliklere göre farklılaşmadıkları tespit edilmiştir.
14	Rothfelder, K., Ottenbacher, M.C. ve Harrington, R.J.	2013	The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry	Almanya	Otel İşletmeleri	101	Multifactor leadership questionnaire (MLQ) Bass and Avolio (1989) ve job satisfaction scale Brown and Peterson (1993)	Alman otel çalışanlarının iş tatmini, liderlik davranışlarından büyük ölçüde etkilenmektedir.
15	Lee,J.E., Almanza,B.A. , Jang, S.ve Nelson, D. C.	2013	Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices?	Amerika	Restoranlar	227	Multifactor leadership questionnaire (MLQ) Bass ve Avolio (1985) ve organizational climate scale (Ajzen, 2006)	Dönüşümcü liderliğin işgörenlerin tutumları üzerinde etkili olmadığı, diğer taraftan örgüt iklimi üzerinde yüksek düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır
16	Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M.J. ve Lee, G.	2013	The effects of leadership style on employee well-being in hospitality	Türkiye	Otel İşletmeleri	443	Multifactor leadership questionnaire (MLQ), Bass and Avolio (2005), quality of work life survey Sirgy vd.. (2001), employee burnout scale, Maslach and Jackson (1981), organizational commitment scale ve life satisfaction scale Mowday vd. (1979) Sirgy vd.(2001)	Dönüşümcü liderliğin çalışanlara destek olmak ve onların refah içinde çalışmalarını sağlamak için olumlu etkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir
17	Erol G. ve Köroğlu, A.	2013	Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma	Ankara	Otel İşletmeleri	221	Çok boyutlu liderlik ölçeği Avolio vd.(1999) ve çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin ölçek Çakıcı ve Çakıcı (2007)	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki bulunurken, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderliğin örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
18	Kılıç R., Keklik, B., ve Yıldız, H.	2014	Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma	İstanbul ve Bursa	Otomotiv, Sigorta İşletmeleri ve Kamu kurumları	242	Liderlik anketi, Bass ve Stogdill (1990) ve örgütsel sessizlik anketi Çakıcı ve Çakıcı (2007)	Dönüştürücü liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde çalışanların sessiz kalmadıkları, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde ise sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.
19	Aggarwal, J. ve Krishna, V.R.	2014	Impact of transformational leadership on follower's self-efficacy: Moderating role of follower's impression management	Hindistan	Bilgi Teknolojisi İşletmesi	112	Transformational leadership questionnaire, Krishnan(2010), Self-efficacy scale Jones (1986) ve impression management scale Wayne and Ferris (1990)	Dönüşümcü liderlik ile astların öz-yeterliliği arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve öz-yeterlilik arasındaki ilişkide iş odaklı stratejiler yüksek düzeyde aracılık etkisi yapmaktadır.
20	Eren, M. Ş. ve Titizoglu, Ö.Ç	2014	Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri	Bolu	İşletme	352	Çok boyutlu liderlik ölçeği, Bass ve Avolio (1990), Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Ashforth (1992), ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği Weiss, vd. (1967)	Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde, etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin ise iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte araştırma bulguları etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.
21	Zou, W.C., Zheng, Y. ve Liu, J.	2015	The impact of transformational leadership on the helping behavior of hotel employee	Çin	Otel İşletmeleri	285	Transformational leadership scale, Chen ve Farh(1999) team-member exchange scale, Seers, vd.(1995) Williams and Anderson(1991) helping behaviors scale	Dönüşümcü liderliğin lider- üye değişimi, takım-üye değişimi ve yardımsever davranışlar üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Lider üye değişimi ve takım-üye değişiminin, dönüşümcü liderlik ve yardımsever davranışlar arasındaki ilişki üzerinde kısmen aracılık etkisi saptanmıştır.
22	Mesterova, J., Prochazka, J., Vaculik, M. ve Smutny, P.	2015	Relationship between self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness	Çekya	Üniversite	604	Self-efficacy scale, Sherer et al.(1982) Multifactor leadership questionnaire Bass ve Avolio(1995)	Özyeterliliğin dönüşümcü liderlik ile olan ilişkisi ve liderin öz-yeterliliği ve lider etkinliğinin kriterleri arasındaki ilişki desteklenmemiştir. Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin arabuluculuk modeli kabul edilmemiştir.
23	Rodrigues, A.O. ve Ferreira, M.C.	2015	The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors	Brezilya	Ticari ve Sanayi İşletmeleri	213	Multifactor leadership questionnaire Avolio and Bass (2004) organizational citizenships behavior scale ve Porto and Tamayo (2003)	Dönüşümcü liderlerin, astlarının görevleri başarıyla tamamlamaları için astlarını yönetme konusunda daha yetenekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır..

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
24	Sandıkçı M., Vural, T. ve Zorlu, Ö.	2015	Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma	Afyon	Otel İşletmeleri	364	Örgüt sağlığı ölçeği Lyden ve Klingele (2000) ve dönüştürücü liderlik anketi Padsakoff (1990)	Dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile örgüt sağlığı ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
25	Katou, A. A.	2015	Transformational leadership and organisational performance: Three serially mediating mechanisms	Yunanistan	Kamu kurumları, imalat ve hizmet sektörü	1250	Transformational leadership Rafferty ve Griffin (2006), Organisational justice Niehoff ve Moorman, (1993), organisational commitment Allen ve Meyer (1990) ve Organisational performance Delaney ve Huselid (1996)	Duyarlı ve destekleyici dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel büyüme ve performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu etkiye prosedürel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenin aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.
26	Ünlüönen, K., Çatır, O.	2016	Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma	Antalya	Otel İşletmeleri	391	Multifactor leadership questionnaire (MLQ) Bass ve Avolio (2004) ve örgütsel sessizlik ölçeği Van Dyne vd.(2003)	Etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü yüksek bir etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin ise örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü yüksek düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
27	Naktiyok, A. ve Yekeler, K.	2016	Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü: Bir kamu kurumu örneği	Ankara	T.C. Cumhurbaşkanlığı	230	Örgütsel Bağlılık Meyer vd. (1991), küresel dönüştürücü liderlik ölçeği Meyer vd.(2000) ve çok faktörlü liderlik ölçeği Bass ve Avolio (1993)	Yöneticilerin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarını bir arada göstermeleri durumunda da örgütsel bağlılığın olumlu etkilendiği tespit edilmiştir. Bu etkinin, yöneticinin gösterdiği etkileşimci liderlik davranışlarından olan koşullu ödül ve aktif istisnalarla yönetim davranışında daha anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.
28	Fareena, N.	2016	Principals' transformational and transactional leadership style and job satisfaction of college teachers	Pakistan	Eğitim Kurumları	215	Minnesota Satisfaction Questionnaire Weiss vd. (1967) (MSQ), Multilevel Leadership Questionnaire (MLQ) Avolio and Bass (2004)	Liderlik tarzı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı ve iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
29	Gümüş. A. Korkutata, A. ve Göktaş, V.	2016	Üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzı arasında ilişki: Sakarya ve Kocaeli ilindeki turizm işletmelerinde bir araştırma	Sakarya ve Kocaeli	Otel İşletmeleri	80	Multifactor leadership questionnaire (MLQ) Avolio and Bass (2004)	Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri veya üst düzey yöneticilerin liderlik tarzı olarak daha çok etkileşimci liderlik davranışları sergilemekte oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasında ve firma özellikleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
30	Daşkın, M.	2016	The role of leadership style on frontline employees' perceived ethical climate, polychronicity and service recovery performance: an evaluation from customer service development perspective	Malezya	Otel İşletmeleri	249	Multifactor leadership questionnaire (MLQ) Bass and Avolio (1997) ve ethical climate survey Schwepker (2001)	Etkileşimci liderlik tipinin çalışanların algılanan etiksel iklim ve hataları düzeltme performansları üzerinde daha çok anlamlı pozitif bir etki yaptığı tespit edilmiştir. dönüşümcü liderliğin hataları düzeltme performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.
31	Bodenhausen, C. ve Curtis, C.	2017	Transformational leadership and employee involvement: perspectives from millennial workforce entrants	Amerika	Otel İşletmeleri	62	Transformational leadership inventory Podsakoff vd. (1990) employee involvement scale	Dönüşümcü liderliğin, işyerinde çalışanların katılımının bazı yönleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İşyerinde daha fazla çalışan katılımı sağlamayı uman işverenler, çalışanların katılımını arttırmak için belirli dönüşümsel liderlik davranışlarını kullanmalıdır.
32	Dlamini, N.N.N, Gark, A. K. ve Muchie, M.	2017	The impact of transformational leadership style on organisational commitment in the hospitality industry	Güney Afrika	Otel İşletmeleri	267	Multifactor leadership questionnaire (MLQ) Bass ve Avolio (1991) ve organisational commitment Allen ve Meyer (1990)	Dönüşümcü liderlik ve duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki vardır.
33	Li, J. ve Yuan B.	2017	Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction	Çin	Otel İşletmeleri	567	Proactive personality scale Seibert vd. (1999), leader-member exchange Bauer ve Green (1996), Transformational leadership Avolio ve Bass (2004), career satisfaction scale Martins vd. (2002)	Proaktif kişiliğin kariyer memnuniyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dahası, dönüşümcü liderlik proaktif kişilik ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki üzerinde doğrudan pozitif etkiye sahipken, lider-lider üye değişimi ile dolaylı negatif bir etkiye sahiptir.
34	Flanigan, R.L., Bishop, J.L., Brachle, B.J. ve Bradley, A.V.	2017	Leadership and small firm performance: The moderating effects of demographic characteristics	Amerika	İşletmeler	94	Multilevel Leadership Questionnaire (MLQ) Bass ve Avolio (1995)	Dönüşümcü liderliğin bir endüstriyel dağıtım şirketinin finansal performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. İncelenen demografik özelliklerin, liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi etkilemediği tespit edilmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
35	Suifan, T. S. ve Al-Janin, M.	2017	The relationship between transformational leadership and employees' creativity in the Jordanian banking sector	Ürdün	Bankalar	369	Employees' creativity scale Kirkbride (2006), psychological empowerment scale Spreitzer (1995) ve multifactor leadership questionnaire (MLQ) Bass ve Avolio (1991)	Dönüşümcü liderlik ile çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
36	Gyanchandani, R.	2017	The effect of transformational leadership style on team performance in IT sector	Hindistan	Bilişim Sektörü	262	Multifactor leadership rater questionnaire, Bass (2000)	Dönüşümcü liderlerin, işgörenlerin daha yaratıcı bir şekilde çalışmalarını sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, bu durumun takım performansını olumlu yönde etkilemekte olduğu tespit edilmiştir.
37	Çatı, K., Uludağ, G. ve Kızıltoprak, S.	2017	Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının içsel pazarlama çerçevesinde müşteri odaklılık üzerine etkisi: Düzce üniversitesi örneği	Düzce	Düzce Üniversitesi	230	Çok faktörlü liderlik ölçeği, Bass ve Avolio (1993) satış odaklılık-müşteri odaklılık Weitz(1982) ve içsel pazarlama ölçeği Ahmet vd.(2003)	İçsel pazarlama algısı aracı değişken olarak alındığında dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik boyutları arasında yer alan koşullu ödül, müşteri odaklılık üzerinde pozitif yönde, etkileşimci liderlik boyutlarından olan tam serbesti boyutunun ise negatif yönde etki ettiği belirlenmiştir.
38	Ma, X. ve Jiang, W.	2018	Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms	Çin	İmalatçı Firmalar	373	MLQ Bass and Avolio (1995), Psychological empowerment, Spreitzer (1995), Financial and Nonfinancial Rewards Rousseau (1990) ve Employee Creativity Zhou and George (2001)	İşgören yaratıcılığının dönüşümcü liderlikle arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken etkileşimci liderlik ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca finansal ödüllerin işgören yaratıcılığını artırdığı, psikolojik güçlendirmenin ise bu ilişkide aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.
39	Aydın, B.	2018	The role of organizational culture on leadership styles	Türkiye	Otel İşletmeleri	173	Organizational Culture Assessment Instrument Kim vd. (2006) ve Leadership Questionnaire Çağlar (2011)	Liderlik davranışları ile örgüt etkinliği ve lider etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.
40	Gkolias, A. Koustelios, A. Belias, D.	2018	Exploring the association between transformational leadership and teacher's self-efficacy in Greek education system: A multilevel SEM model	Yunansitan	İlkokul ve Ortaokullar	640	Principal Leadership Questionnaire (PLQ) ve The Teachers' Sense of Efficacy Scale (TSES)	PLQ'yu temsil eden genel faktörün, TSES yapıları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (öğrenci katılımında etkinlik ve öğretim stratejilerindeki etkinlik).

EK 4- ÖZ-YETERLİLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
1	Barling, J. ve Beattie, R.	1983	Self-Efficacy Beliefs and Sales Performance	-	İşletmeler	97	-	Öz-yeterlik inançları ve satış performansı arasında nedensel olmasa bile anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
2	Randhawa, G.	2004	Self-efficacy and work performance: an empirical study	Hindistan	Araştırma Kuruluşları	300	Self-efficacy scale (Sood, 1999) ve Work performance (Randall vd., 1990)	İşe özgü öz yeterlik ve iş performansı arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Daha yüksek işe özgü öz yeterliliğin olan çalışanların iş performansının daha yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır.
3	Karatepe, O., Araslı, H. ve Khan, A.	2007	The impact of self-efficacy on job outcomes of hotel employees: evidence from Northern Cyprus	KKTC	Otel İşletmeleri	472	Self-efficacy scale (Jones, 1986), job performance (Babin ve Bales, 1998), job satisfaction scale (Hartline and Ferrell, 1996), affective organizational commitment scale (Mowday vd. 1979) ve intention to leave scale (Boshoff ve Allen, 2000)	Öz-yeterliliğin iş performansının önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, bu çalışma iş performansının, öz-yeterliliğin iş tatmini üzerindeki etkisine aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Ancak, iş tatmini ve öz-yeterlilik arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunamamıştır.
4	Basım, H. N. Korkmazıyrek H. ve Tokat, A. O.	2008	Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma	Türkiye	Kamu Kurumları	230	General Perceived Self-Efficacy Scale (Jerusalem ve Schwarzer, 1981 ve Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği (Basım vd.2008)	Çalışanların öz-yeterlilik algılarının ve risk alma eğilimlerinin ortalamasının üzerinde, yenilikçi davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca, öz yeterlilik algısı ile hem yenilikçilik hem de risk alma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede bir ilişki tespit edilmiştir.
5	Hutchinson, J.C., Sherman, T. ve Martinovic, N.	2008	The effect of manipulated self-efficacy on perceived and sustained effort	ABD	Üniversite	72	Task-specific self-efficacy scale	Yapılan araştırma sonucunda öz-yeterlilik inancının seviyesinin, performansın ve fiziksel çabanın artırılmasında önemli bir rol oynamakta olduğu tespit edilmiştir.
6	Seo, M. ve Ilies, R.	2009	The role of self-efficacy, goal, and affect in dynamic motivational self-regulation	ABD	Menkul Kıymetler Yatırımcıları	108	Self-efficacy scale (Klein, 1991), effort scale (Vancouver and Kendall, 2006) ve positive and negative affect scale (Barrett & Russell, 1998)	Öz-yeterliliğin, çaba ve performans ile pozitif olarak ilişkili olduğu ve hedef seviyesinin yeterlilik-performans ilişkisine kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
7	Noor, N. A. M., Scarlat, C., Kasım, A. ve Muhammad, A.	2010	Importance of organizational commitment, job motivation and front liners self efficacy towards the marketability of hotel industry in Kuala Lumpur Malaysia	Malezya	Otel işletmeleri	148	Customer-orientation scale (Thomas vd., 2001), organizational commitment scale (Porter vd., 1974), Job motivation (Paswan vd., 2005) ve self efficacy scale (Jones, 1986)	Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve öz-yeterlilik ile müşteri odaklılık arasında anlamlı pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
8	Bolat, O.İ.	2011	Öz- yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi	Türkiye	Otel İşletmeleri	139	Algılanan genel öz yeterlilik” ölçeği (Swarzer vd., 1999), tükenmişlik ölçeği (Malach-Pines, 2005) ve LMX7 ölçeği, Scandura ve Graen 1984)	Öz-yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi yüksek olan işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri düşük olmaktadır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.
9	Çetin, F.	2011	Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü	Türkiye (Ankara)	İşletmeler	211	Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği (Şeşen, 2011), Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği) Jerusalem ve Schwarzer (1981) ve Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (Rotter, 1966)	Kontrol odağının, iç girişimciliğin bileşenleri konumunda olan Yenilikçilik, risk alma ve bireysel ağları genişletme boyutlarıyla ters yönlü ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca öz yeterlilik inancının ise, yenilikçilik, risk alma, pro-aktiflik özerklik ve bireysel ağları genişletme ile aynı yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür.
10	Capri, B. vd	2012	General self-efficacy beliefs, life satisfaction and burnout of university students	Türkiye	Üniversitele r	354	Life satisfaction scale (Diener vd. 1985), general self-efficacy scale (Jerusalem ve Schwarzer 1992), maslach burnout inventory-student survey, Schaufeli, vd. (2002)	Genel öz-yeterlilik inançları, yaşam doyumu ve üniversite öğrencilerinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
11	Yılmaz, E. Yiğit, R. ve Kaşaracı, İ.	2012	İlköğretim öğrencilerinin özyeterlilik düzeylerinin akademik başarı ve bazı değişkinler açısından incelenmesi	Türkiye (Konya)	İlköğretim Okulları	5062	Genel öz-yeterlilik ölçeği (Schwarzer ve Jerusalem, 1995)	Kız öğrencilerin öz yeterlik puanları erkek öğrencilerden yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca, büyükşehirlerde oturan öğrencilerin, öz- yeterlilik puanları, diğer tüm yerleşim birimlerindeki öğrencilerden daha yüksek bulunmuştur. Ek olarak, öz-yeterlilik ile başarı tespit sınavı puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
12	Niu, H. J	2012	Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment	Tayvan	Otellerin Yiyecek ve İçecek departmanları	1025	Career decision-making self-efficacy scale (Taylor ve Betz, 1983) ve career commitment (Carson ve Bedeian, 1994)	Yiyecek ve içecek departmanı çalışanlarının öz-yeterliliklerine dair inançları arttıkça kariyer bağlılıklarının buna paralel arttığı tespit edilmiştir.
13	Akgündüz, Y.	2013	Konaklama işletmelerinde iş doyumu, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi	Türkiye	Otel İşletmeleri	219	Minnesota iş doyum ölçeği (Weiss vd. 1967), yaşam doyumu ölçeği (Diener vd. 1985), genelleştirilmiş öz-yeterlilik beklentileri ölçeği (Jerrusalem ve Swarzer, 1979)	Konaklama işletmelerinde iş doyumu, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki, iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
14	Borgogni, L. vd.	2013	The role of self-efficacy and job satisfaction on absences from work	İtalya	İşletmeler	1160	Job descriptive index (Smith, Kendall, ve Hulin, 1969) ve self-efficacy A 6-item scale (Borgogni vd., 2010)	Öz-yeterliliği geliştirmeye yönelik eğitimler yüksek iş tatmini ve daha fazla işe devamı artırmaktadır.
15	Öneren, M. ve Çiftçi, G. E.	2013	Yöneticilerin öz-yeterlilik ve karar verme tarzlarına ilişkin özel bankalarda bir araştırma	Türkiye	Bankalar	35	Genel özyeterlilik ölçeği (Sherer, 1982) ve karar verme stratejileri ölçeği (Kuzgun, 2005)	Katılımcı yöneticilerin öz-yeterlilik düzeyleri ile mantıklı karar verme arasında pozitif, kararsız ve bağımlı karar verme arasında negatif yönde ilişki olduğu saptanmıştır.
16	Mensah, A. O. ve Lebbaeus A.	2013	The influence of employees' self-efficacy on their quality of work life: the case of cape coast, ghana	Gana	Finans Kuruluşları ve Eğitim Kurumları	200	Generalized self efficacy scale (Schwarzer and Jerusalem, 1995) ve Leiden Quality of Work-Life Questionnaire	Öz-yeterlik, eğitim düzeyi ve çalışanların iş yaşamı kalitesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
17	Ramchunder, Y. ve Martins, N.	2014	The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness	Güney Afrika	Polis Merkezi	107	The assessing emotions scale (Coetzee ve Beukes, 2010), the Self-efficacy Scale (Sherer vd. 1982) and the multifactor leadership questionnaire (Bass & Avolio, 1994)	Duygusal zeka ile öz-yeterlilik ve liderlik etkinliği arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örnekleme (Yer)	Örnekleme (Kurum)	Örnekleme (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
18	Caesens, G. ve Stinglhamber G.	2014	The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes	Belçika	İşletmeler	387	Survey of perceived organizational support (Eisenberger vd. 1986), "utrecht work engagement scale" (Schaufeli et al., 2002), "general self-efficacy scale" (Schwarzer, 1997)	Öz-yeterliliğin algılanan örgütsel destek ile çalışan bağlılığı ilişkisinde kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.
19	Gumbau, S.L. ve Soria, M.S.	2014	Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy	İspanya	Okullar	274	Maslach burnout inventory-general survey (Schaufeli vd. 1996), utrecht work engagement scale (Schaufeli vd., 2002) ve generalized self-efficacy scale (Schwarzer,1999)	İşe bağlılık, tükenmişlik ve öz-yeterlilik arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
20	Wang, C.J., Tsai, H.T. ve Tsai, M.T.	2014	Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity	Tayvan	Otel İşletmeleri	395	Multifactor leadership questionnaire ((Bass, Avolio, Jung, ve Berson, 2003), creative role identity scale (Farmer, vd. 2003), creative self-efficacy instrument (Tierney ve Farmer, 2002), creativity scale (Oldham and Cumming, 1996).	Dönüşümcü liderlerin çalışanın öz-yeterliliğini ve yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Dahası, yaratıcı rol kimliğinin, dönüşümcü liderlik ile çalışanın yaratıcı öz-yeterliliği arasındaki ilişkide aracılık ettiği, yaratıcı rol kimliğinin ve yaratıcı öz-yeterliliğin, dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.
21	Kahya, C.	2015	Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma	Türkiye (Bayburt)	Üniversite	114	Mesleki Özyeterlilik Ölçeğinin Kısa Formu (Schyns ve Von Collani 2002) ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İkili Formu (Van Dyne vd. 2003)	İşgörenlerin mesleki özyeterlilik algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkinin mesleki özyeterlilik algısı ile olumsuz sessizlik arasındaki negatif yönlü ilişkiden kaynaklandığı tespit edilmiştir.
22	Jaiswal, N.K. ve Dhar, R. L.	2015	Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study	Hindistan	Otel İşletmeleri	372	Multifactor leadership questionnaire (MLQ) (Avolio vd., 1999), employee creativity scale (Tierney ve Farmer 2011), innovation climate (Scott and Bruce's 1994)	Dönüşümcü liderlerin çalışan yaratıcılığını teşvik eden bir inovasyon iklimini teşvik edebileceğini göstermektedir. Dahası, inovasyon iklimi ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide yaratıcı öz-yeterliliğin önemli derecede aracı rolü bulunmuştur. Bulgular, yaratıcı-öz-yeterliliğe sahip çalışanların, destekleyici bir inovasyon iklimi aldıklarında yaratıcı davranışa başvurduklarını ortaya koymaktadır.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
23	Üngören, E. ve Ercan, A.	2015	Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma	Türkiye	Otel İşletmeleri	205	Öz yeterlilik ölçeği (Yıldırım ve İlhan, 2010)	Öz-yeterlilik algısının örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada öz-yeterliliği düşük olan çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade etmeyerek sessiz kaldıkları, yüksek öz yeterliliği olan çalışanların ise fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan çekinmediği sonucuna ulaşılmıştır.
24	Huang, L. vd.	2016	I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity	ABD	Bilgi Teknoloji Firmaları	544	Self-efficacy scale (Tierney ve Farmer, 2002), . leader and follower encouragement of creativity (Zhang ve Bartol, 2010)	Daha fazla lider-üye etkileşiminde öz-yeterlilik inancının yaratıcılığı teşvik etmede pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
25	Çelik, D.A. Yeloğlu, H. O. ve Yıldırım, O. B.	2016	The moderating role of self efficacy on the perceptions of justice and turnover intentions	Ankara ve İstanbul	İşletmeler	904	Organizational justice scale (Moorman, 1991), self-efficacy scale (Sherer vd. 1982) ve turnover intention (Rosin and Korabik, 1991)	İşgörenlerin öz-yeterlilik inancının boyutları ile ilgili anlamlı aracı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların adalet algıları ve işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.
26	Tekmen, E.E., Çetin, A. ve Torun T.	2016	Çalışanların öz-yeterlilik algılarının sessizlik davranışı üzerine etkisi	Türkiye	Üniversitele r	224	Çalışan sessizliği ölçeği” (Dyne vd., 2003) ve genel öz yeterlik ölçeği”(Schwarzer ve Jerusalem, 1995)	Çalışanların öz-yeterlilik algılarının kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı üzerinde negatif etkisinin olduğunu; korumacı sessizlik davranışı üzerinde ise pozitif etkisinin olduğunu ancak bu pozitif etkinin anlamlı düzeyde olmadığı tespit edilmiştir
27	Üngören, E., Arslan, S. ve Kaçmaz, Y.Y.	2016	The effect of self efficacy on organizational alienation: A study on apart hotel employees	Türkiye (Antalya)	Apart Otel İşletmeleri	491	Organizational alienation scale (Mottaz, 1981) ve self-efficacy scale (Yıldırım ve İlhan, 2010)	Öz yeterliliğin örgütsel yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, ancak kısmi bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
28	Fong, S. vd.	2016	Self-efficacy and sustainable rural tourism development: local communities' perspectives from Kuching, Sarawak	Malezya	Bölge Halkı	2017	Self-efficacy scale (Bandura, 1983), social Sustainability ve cultural sustainability (Dowling, 1983), economic sustainability (Tatoğlu, 1998), environmental sustainability (Delamere, 2001)	Yerel toplulukların öz-yeterliliklerinin sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
29	Biricik, Y. S. ve Belli E.	2016	The study of academic self-efficacy of the students studying in the departments of physical education and sport	Türkiye (Erzurum)	Üniversite	245	Academic self-efficacy scale (Owen ve Fromen 1988)	Düzenli spor yapan öğrencilerin, sosyal statü alt boyutunda düzenli olarak spor yapmayan öğrencilere oranla daha yüksek akademik yeterlilik düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
30	Agarwal, S. ve Mishra, P. C.	2016	Self efficacy as predictor of organizational commitment among revenue personnel	Hindistan	Kamu Kurumu	100	Organizational commitment scale (Khan and Mishra, 2002) ve Generalized self efficacy scale (Schwarzer and Jerusalem, 1995)	Öz yeterlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda, öz yeterliliğin personeller arasında örgütsel bağlılığı önemli ölçüde yordadığı ortaya konulmuştur.
31	Prochazka, J., Gilova, H. ve Vaculik, M.	2017	The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator	Çekya	İşletmeler	307	Self-efficacy scale (Schwarzer ve Jerusalem, 1995), utrecht work engagement scale (Schaufeli, 2015) ve czech leadership questionnaire (Procházka vd.,2016)	Öz-yeterlilik ve dönüşümcü liderlik arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
32	Sarı, B. ve Bayraktar, O.	2017	Otel işletmelerinde yaşam doyumunun iş tatminini etkilemesi ve öz yeterliliğin aracılık rolü üzerine bir araştırma	Türkiye	Otel İşletmeleri	230	Minnesota iş doyum ölçeği (Weiss, vd. 1967), genelleştirilmiş öz yeterlilik beklentileri ölçeği (Jerusalem, 1979) ve yaşam doyum ölçeği (Diener, 1985)	Otel işletmelerinde bağımsız değişken olan yaşam doyumu ile bağımlı değişken olan iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkiye mediatör değişken olan öz yeterliliğin aracılık ettiği saptanmıştır.
33	Liu, J., Cou, S. ve Putra, E. D.	2017	The moderating effect of self-efficacy and gender on work engagement for restaurant employees in the United States	ABD	Restaurant İşletmeleri	149	Utrecht work engagement scale (Schaufeli vd., 2001), perceived organizational support (Eisenberger vd., 1986) ve general self-efficacy scale (Schwarzer vd., 1997)	Örgütsel desteğin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinde öz-yeterlilik aracılık rolü oynamaktadır. Ancak, çalışan bağlılığının işten ayrılma niyetine olan etkisinde öz-yeterliliğin aracılık etkisi bulunamamıştır.
34	Vieira V. A. vd.,	2017	The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy	Brezilya	İşletmeler	570	Self-efficacy scale (Mullins vd. 2014), transformational and transactional leadership scale (MacKenzie vd. 2011), cross selling scale (Zboja ve Hartline, 2012) ve satisfaction scale (Cronin ve Taylor 1992)	Satış personelinin öz-yeterliliğinin müşteri memnuniyeti, sadakat ve çapraz satış üzerinde olumlu ve temel bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Etkileşimli liderlik davranışı, satış personelinin öz-yeterliliği, müşteri memnuniyeti ve sadakati arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik davranışı, satış elemanlarının öz-yeterlilik ve ağızdan çıkan sözcükler arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir.
35	Min, S.C.H.	2017	The effect of self-efficacy on emotional intelligence and well-being among tour guides	Tayvan	Turist Rehberleri	413	Wong and Law's Emotional Intelligence Scale (Wong ve Law, 2002), Chinese Happiness Inventory (Lu, 2006)	Öz-yeterliliğin duygusal zeka ve iyi olma durumu ile pozitif ilişkili olduğunu ve duygusal zeka ile iyi oluş arasında pozitif bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
36	Tsai, C., Hsu, H. ve Yang, C.	2017	Career decision self-efficacy plays a crucial role in hospitality undergraduates' internship efficacy and career preparation	Tayvan	Okullar	613	Learning motivation scale (Amabile, 1983), off-campus internship efficacy scale (Lai ve Chann, 2011), career decision self-efficacy scale (Coi ve Kim, 2013) ve career preparations scale (Blau, 1993)	Öğrencilerin öğrenme motivasyonunun, staj etkinliğini olumlu ve önemli ölçüde etkilediği ve kariyer kararı öz-yeterliliğinin, staj etkinliği ve kariyer hazırlığı arasında tam bir aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
37	Köybaşı, F. ve Dönmez, B.	2017	Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi	Türkiye (Sivas)	İlkokul ve Ortaokullar	247	Okul müdürlerinin öz-yeterlik algıları ölçeği (Tschannen-Moran ve Gareis 2004) ve örgütsel bağlılık ölçeği (Balay, 2000)	Okul yöneticilerinin kendilerini girişimci olarak algıladıkları, öz-yeterlilik alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile birlikte girişimciliğe ilişkin toplam puanların yaklaşık %62'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.
38	Sözbilir, F.	2018	İşbaşı eğitim uygulamaları, öz-yeterlilik ve yenilikçilik davranışı arasındaki ilişki	Türkiye (İstanbul, K.maraş, ve Artvin)	İşletmeler	938	İşbaşı eğitimi ölçeği (Addy vd., 2004), genel öz-yeterlilik ölçeği (Schwarzer ve Jerusalem, 1995), ve yenilikçi davranış ölçeği (Hu vd. 2009)	İşbaşı eğitim uygulamaları olan mesleki yeterlilik, eğitimci kuruluş ve eğitime ilişkin algının öz-yeterlilik ve çalışanın yenilikçi davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu, kariyer motivasyonu boyutunun ise sadece öz-yeterlilik üzerinde olumlu etkisinin olduğu, ancak kariyer motivasyonu boyutunun çalışanın yenilikçi davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
39	Estiningtyas, E.S. ve Darmando, S.	2018	Mediation role of organizational commitment in developing employee performance	Endonezya	İşletmeler	62	-	Kontrol odağı ve öz-yeterliliğin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Öz-yeterliliğin de işgören performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
40	Çobanoğlu, F. ve Yürek U.	2018	School administrators' self-efficacy beliefs and leadership styles	Bitlis	Okullar	93	Administrator's Self-Efficacy Scale Tschannen vd. (2004) ve Leadership Style Scale Oğuz (2008)	Yöneticilerin öz-yeterlilik algılarının liderlik tarzlarında bir farklılık yarattığını ve öz-yeterlilik inançları ile dönüşümcü liderlik davranışlarının arasında bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Öz-yeterlilik inancı yüksek olan yönetici daha çok dönüşümcü liderlik davranışları sergileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

EK 5- YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
1	Dirks, K. T.	2000	Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball	Amerika	Basketbol Takımları	355	Trust in the leader McAllister (1995)	Bir takımın liderlerine olan güveni takım performansını olumlu şekilde etkilemektedir. Ayrıca lidere duyulan güvenin geçmiş takım performansı ve gelecek takım performansı arasında aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2	Connell, J., Ferres, N., ve Travaglione, T.	2003	Engendering trust in manager-subordinate relationships predictors and outcomes	Avustralya	Kamu Sağlık Sektörü	275	Trust in managers. (Cook and Wall 1980), Perceived organisational support (Eisenberger vd. 1986), Procedural justice (Sweeney and McFarlin 1997), Transformational leadership (Den Hartog vd. 1997), Turnover intention. (Cammann vd., 1979). Commitment (Allen and Meyer, 1990)	Algılanan örgütsel desteğin, prosedürel adaletin ve dönüştürücü liderliğin, yöneticilere duyulan güvenin işten ayrılma niyetinin ve örgütsel bağlılığın önemli yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir.
3	Matzler, K. ve Renzl, B.	2006	The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty	Avusturya	Kamu Kurumları	665	Trust in management and trust in colleagues (Cook & Wall, 1980) Employee satisfaction (Homburg ve Stock 2004, 2005) ve Employee loyalty (Homburg ve Stock, 2000)	Güven, çalışan memnuniyeti ve çalışan sadakati arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.
4	Arslandaş, C. C.	2007	Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma	Türkiye	Üniversiteler	136	Çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeği (Liden ve Maslyn 1998) ve kişiler arası güven ölçeği (McAllister, 1995)	Lider-üye etkileşiminin etki ve profesyonel saygı boyutlarının yöneticiye duyulan bilişsel bazlı güven üzerinde bir etkiye sahip olduğu ve aynı zamanda lider-üye etkileşiminin etki ve katkı boyutlarının yöneticiye duyulan etki bazlı güven üzerinde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
5	Holtz, B. C. ve Harold, C. M.	2008	When your boss says no! The effects of leadership style and trust on employee reactions to managerial explanations	Amerika	Üniversite Yönetimi	203	MLQ (Avolio vd., 1999), Trust in manager (Robinson and Rousseau 1994) ve Perceptions of managerial explanations (Shaw vd., 2003)	Yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algılayan işgörenler yöneticilerine daha yüksek derece güven duyarlar ve yönetsel reaksiyonlara daha olumlu yaklaşırlar.
6	Gill, A. S.	2008	The role of trust in employee manager relationship	Kanada	Otel ve Restaurant İşletmeleri	218	Trust Scale (Flaherty and Pappas 2000), job Satisfaction (Hartline and Ferrel, 1996) ve dedication scale (Testa, 2001)	İşgörenlerin iş tatmini ve işe adanmışlık dereceleri ile yöneticiye duyulan güvenin derecesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
7	Song, J. H., Kim, H. M. ve Kolb, J. A.	2009	The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment	Kore	İşletmeler	321	Interpersonal trust scale McAllister (1995), Learning organization questionnaire Watkins and Marsick (1993) ve organizational commitment Meyer ve Allen (1996)	Sonuçlar da öğrenen organizasyonlar kültürünün, kişilerarası güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan bir aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.
8	Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Luthans, F.	2010	The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness	Amerika	Bilgi Teknolojileri	304	Positive psychological capacity (Luthans vd.,2007) ve Transparency (Walumbwa vd., 2008)	Liderin hem pozitifliği hem de şeffaflığı takipçilerinin algılanan güvenini ve lider etkinliğinin değerlendirmelerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
9	Sendjaya, S.,ve Pekerti, A.	2010	Servant leadership as antecedent of trust in organizations	Endonazya	Eğitim Enstitüleri	555	Servant leadership behavior scale, Sendjaya vd., (2008), Trust in/loyalty to the leader Podsakoff vd., (1990)	Liderlerinde yüksek hizmetkar liderlik davranışı algılayan astların, düşük hizmetkâr liderlik davranışlarını algılayanlara kıyasla güven düzeyleri anlamlı derecede daha yüksek ölçülmüştür.
10	Kılıçlar, A.	2011	Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi	Eskişehir	Okullar	612	Yöneticiye duyulan güven ölçeği (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007) ve Örgütsel adalet ölçeği (Moorman ve Niehoff, 1993)	Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
11	Yolaç, S.	2011	Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü	İstanbul	İşletmeler	240	Lider üye etkileşim anketi Liden ve Maslyn (1998), Çok faktörlü liderlik anketi Bass ve Avolio (1995) ve Yöneticiye güven ölçeği Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007)	Dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye duyulan güveni açıklamada önemli etkisinin olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderliğe kıyasla daha etkin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşimi yüksek olması durumunda dönüşümcü liderliğin yöneticiye güven üzerinde daha fazla katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
12	Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ.	2011	Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması	Ankara	Kamu ve Özel Kuruluşlar	704	Yöneticiye duyulan güven ölçeği (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007) ve Minnesota iş tatmin ölçeği	Yöneticiye duyulan güven duygusu ile işgörenlerin iş tatmin duygusu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kamu ve özel sektör arasında karşılaştırma yapıldığında işgörenlerin yöneticiye duydukları güven ve iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olduğu belirlenmiştir.
13	Chen, X. P. vd.	2011	Affective trust in chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance	Tayvan	İşletmeler	601	Paternalistic leadership (Cheng, vd., 2000), affect-based trust scale (McAllister's 1995) ve Extra-role performance (Farh, vd., 1997)	Paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutları işgörenlerin yüksek performansı ile pozitif yönde ilişkilirken, otoriter paternalist liderlik boyutu, negatif yönde ilişkilidir. Ayrıca duygusal güven, yardımsever ve ahlaki paternalist liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmiş, ancak otoriterlik paternalistik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık etmemiştir.
14	Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K.	2011	Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors	Çin	Telekümünas yon işletmeleri	314	Trust in leader (Robinson and Rousseau, 1994), , Empowering leadership questionnaire (Arnold vd., 2000) ve employee voice (Van Dyne ve LePine's 1998)	Lidere duyulan güven ile çalışanların düşüncelerini dile getirebilme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, lidere duyulan güvenin çalışanların düşüncelerini dile getirmeleri ile olan ilişkisinde güçlendirici liderliğin aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
15	Yıldırım, M.Y., İçerli, L. ve Güner, E.	2012	Dış kaynak sağlayan firmalarda çalışanların örgütsel güven ve bağlılıkları arasındaki ilişki	Eskişehir ve Bursa	İşletmeler	144	Örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer (1990) ve örgütsel güven Paine (2007)	Duygusal bağlılık alt boyutuyla örgüte ve yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur.
16	Chiang, C. F. ve Wang, Y.Y.	2012	The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust	Tayvan	Otel İşletmeleri	395	Transactional leadership scale (Mackenzie, vd., 2001), Transformational leadership scale (Podsakoff vd., 1990), Trust (McAllister, 1995) Organizational Commitment (Allen and Meyer, 1990)	Dönüşümcü liderliğin bilişsel ve duygusal güven üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderliğin bilişsel güven üzerinde olumsuz etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bilişsel güvenin, dönüşümcü liderlik ve bağlılık arasında tam bir arabulucu rolü oynadığı belirlenmiştir. Duygusal güven, dönüşümcü liderlik ve bağlılık ile dönüşümcü liderlik ve duygusal bağlılık arasında kısmi bir arabuluculuk rolü olduğu tespit edilmiştir.
17	Erkmen, T.	2013	Hizmet sektöründe yöneticiye duyulan güven ile kuruma duyulan güven ilişkisinin incelenmesi	-	İşletmeler	280	Yöneticiye güven ölçeği İslamoğlu, vd., (2007) ve Kuruma Güven Ölçeği İslamoğlu, vd., (2007)	Kuruma güven duyulmasını sağlayan özellikler ile yöneticiye güven duyulmasını sağlayan özellikler arasında anlamlı pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir.
18	Chinomona, R., Mashiloane, M. ve Poole, D.	2013	The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organization	Güney Afrika	İşletmeler	146	Servant leadership (Erhart, 2004), employee trust scale (Treadway, 2004) ve employee commitment (Meyer, vd., 1993)	Hizmetkâr liderliğin işgörenlerin lidere güvenini ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
19	Gibson, D. ve Petrosko, J.	2014	Trust in leader and its effect on job satisfaction and intent to leave in a healthcare setting	Amerika	Hastaneler	294	Job in general scale (Ironson, vd., 1989) ve trust in leader (Mayer ve Davis1999)	Lidere duyulan güvenin iş tatmini üzerine doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, lidere duyulan güvenin iş tatmininden bağımsız olarak işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
20	Taştan, S. B. ve Davoudi, Ş. M. M.	2015	An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: a study in the Turkish context	Türkiye	Bankalar, Bilgi Teknolojileri, Eğitimi Kurumları, Telekomünikasyon ve Danışmanlık Firmaları	327	LMX (Liden ve Maslyn, 1998), Innovative work behavior (Jong ve den Hartog 2010) ve Trust in leader (Podsakoff vd., 1990).	Lider-üye değişimi kalitesin, lidere olan güven üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş, ancak lider-üye değişiminin etkisi çalışanların yenilikçi çalışma davranışı üzerinde anlamlı etki bulunamamıştır.
21	Brown, S., Gray, D., McHardy J. ve Taylor, K.	2015	Employee trust and workplace performance	İngiltere	İşletmeler	1432	The financial performance questionnaire; the management questionnaire; and the employee questionnaire (Brown, vd., 2015)	İşyeri performansı ve işgörenlerin güveni arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.
22	Guinaliú, M. ve Jordán	2016	Building trust in the leader of virtual work teams	-	Sanal Organizasyonlar	241	Trust in leader (Roberts and O'really 1974), Perceived empathy (Kellett vd., 2006), Perceived justice (Niehoff and Moorman, 1993), Leadership style (Bass and Avolio 1990) ve Attractiveness (Ohanian, 1990)	Cazibe kapasitesi yüksek olan ve astlarıyla empati kurabilen liderlerin güven inşa edebileceği sonucuna ulaşılmıştır.
23	Gatling, A. vd.	2017	The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral integrity	Amerika	Üniversiteler (Turizm Okulları)	149	Leader's relational transparency (Walumbwa vd., 2008), Leader's behavioral integrity (Simons, vd. 2007) ve Follower's trust in leader (Simons vd., 2007)	Davranışsal dürüstlüğü, liderin ilişkisel şeffaflığı ile takipçinin lidere olan güveni arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.
24	Bayraktar, H. V. ve Girgin S.	2017	Investigation of the relation between trust in the manager and organizational justice	İstanbul	Okullar	386	Trust in Manager Scale Börü, vd. (2007) ve Organizational Justice Scale Niehoff ve Moorman (1993)	Öğretmenlerin yöneticiye güven algısı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sıra No	Yazarın Adı	Yıl	Çalışmanın Adı	Örneklem (Yer)	Örneklem (Kurum)	Örneklem (Kişi)	Ölçek	Sonuçlar
25	Toprak, L. S., Şentürk, F. K. ve Kılıç, G.	2017	Yöneticilerin çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	Afyon	Beş yıldızlı otel işletmeleri	330	Kişilerarası güven ölçeği (McAllister, 1995) ve örgütsel çatışmayı yönetme davranışları ölçeği (Pelit, 2003)	İşgörenlerin yöneticiye güven boyutunu etkileyen en önemli çatışma yönetme yöntemleri boyutunun problem çözme olduğu sonucuna ulaşılmıştır
26	Özgür, G. ve Tektaş, P.	2018	An examination of the correlation between nurses' organizational trust and burnout levels	İzmir	Üniversite Hastaneleri	155	Organizational Trust Scale (Yücel, 2006) ve The Maslach Burnout Scale (Maslach and Jackson, 1981)	Hemşirelerin örgütsel güven düzeyi ve tükenmişlik düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak, örgütsel güven, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyinin azaltılmasında önemli bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir.
27	Javed, B. vd.	2018	Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect	Pakistan	Tekstil firmaları	205	Ethical leadership Brown vd. (2005), trust in leader Anand (2012) Personality Item Pool inventory Baird vd., (2006)	Etik liderliğin işyerinde yaratıcılığı desteklediğini, liderde güvenin ise etik liderliğin yaratıcılığa olan etkisine aracılık ettiğini sonucuna ulaşılmıştır.
28	Mustafa, G. ve Nazır B.	2018	Trust in transformational leadership: Do followers' perceptions of leader femininity, masculinity, and androgyny matter?	Pakistan	Kamu ve özel sektör kuruluşları	100	Trust in the leader scale, Podsakoff vd. (1990) ve Femininity ve Masculinity scale, Bem (1974)	Takipçilerin liderin davranışlarını eril olarak algılaması durumunda liderlerine güvenleri düşmekteyken, dişil davranışlar algıladıkları durumlarda ise yöneticiye duydukları güven artmaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Ömür UÇAR
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Eti Lisesi, Çorum, 2003
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Konaklama İşletmeciliği, Antalya, 2015
Yüksek Lisans Diploması	Hamburg Üniversitesi & Akdeniz Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler ABD, Avrupa Çalışmaları Ortak Yüksek Lisans Programı, 2014
Tez Konusu	The Role of Active Labor Market Policies Applied by İşkur (Turkish Employment Agency) in Struggling with Unemployment
Yabancı Dil	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Uçar, Ö. (2016). Kırsal Turizmin Etkileri Üzerine Yerel Halkın Algıları, <i>II. Ulusal Sürdürülebilir Turizm Kongresi</i>, Antalya, 28-30 Nisan 2016, 503-519. Ceylan R. F., İlbasmış E., Özkan B., Uçar Ö., "The Impacts of the Crisis in Turkish Russian Relations on Turkish Agriculture and Tourism Sectors", <i>AEON International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts</i>, Venedik, İTALYA, 30 Eylül - 3 Ekim 2016, 177-184. Uçar, Ö. ve Ağbay, N.C.(2018). “Ulusal Turizm Kongrelerinde Yönetim ve Organizasyon Alanı ile İlgili Yayınlanan Bildiriler Üzerine Bir Araştırma”, <i>1st International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies</i>, Antalya. Ağbay, N.C ve Uçar, Ö. (2018). “Bitlis İlinin Jeoturizm Potansiyeli”, <i>1st International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies</i>, Antalya. Ehtiyar, R., Aksu, A. ve Uçar, Ö. (2018). “A Research to Determine the Relationship Between the Organizational Identification of the Employees in Tourism Establishments and Their Turnover Intention”, <i>4th International Tourism and Hospitality Management Congress</i>, Budapest. Ehtiyar, R. Aksu A. ve Uçar Ö. (2018). “The Relationship Between Organizational Identification and Life Satisfaction: A Study on Travel Agency”. <i>4th International Tourism and Hospitality Management Congress</i>. Budapest. İnanır A. ve Uçar, Ö. (2016).“Meslek Yüksekokullarında Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Memnuniyet Düzeyleri ile Turizm Sektörüne Yönelme Eğilimleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma“. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 72-85.	

Aksu, A., Uçar, Ö. ve Kiliçarslan, D. Golf Tourism: A Research Profile and Security Perceptions in Belek, Antalya, Turkey.. International Journal of Business and Social Research, 6(12), 1-12.	
E-Posta	ucar_omur@hotmail.com

