

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

ALGILANAN LİDERLİĞİN LİDERE GÜVENE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Shafiqullah KARGAR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU

OCAK-2021

Shafiqullah KARGAR tarafından hazırlanan “Algılanan Liderliğin Lidere Güvene Etkisi” başlıklı bu tez, 22/01/2021 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Emre ORUÇ
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
..... ENSTİTÜSÜ

TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Shafiqullah KARGAR
Öğrenci Numarası	:	Y176004039
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	ALGILANAN LİDERLİĞİN LİDERLERE GÜVENE ETKİSİ
Benzerlik Oranı	:	%8

İşletme ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

30/12/2020
İmza

Sakarya ÜniversitesiEnstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU

Tarih:

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, kıymetli ve danışman hoca statüsünü hakkıyla yerine getiren Dr. Öğretim Üyesi Osman USLU'ya teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Tüm eğitim ve çalışmalarım boyunca sabır, anlayış ve sevgileri ile her zaman yanımda olan, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve bana güvenen sevgili aileme tüm kalbimle teşekkür ederim.

Shafiqullah KARGAR

22/01/2021

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDER VE LİDERLİK.....	4
1.1. Liderlik Tanım	4
1.2. Liderlik ve Yönetim	5
1.3. Liderlik Teorileri.....	6
1.3.1. Özellikler Teorisi	6
1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	7
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	7
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	8
1.3.2.3. Blake ve Mouton'ın Liderlik Matrisi.....	9
1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	10
1.3.3.1. Hersey ve Blachard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	10
1.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi	12
1.3.3.3. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	13
1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	13
1.4.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	14
1.4.2. Hizmetkâr Liderlik.....	15
1.4.3. Karizmatik Liderlik	16
1.4.4. Otantik Liderlik	18
1.5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.....	19
1.5.1. Dönüşümcü Liderlik	19
1.5.2. Etkileşimci Liderlik	20
BÖLÜM 2: LİDERE GÜVEN.....	22
2.1. Güven Kavramı ve Önemi	22
2.2. Güven Türleri.....	27
2.2.1. Hesaplanmış Güven	27

2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven	28
2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	29
2.3. Liderlik ve Güvenin Oluşturulması.....	29
2.4. Lidere Güvenin Boyutları	33
2.4.1. Yetenek	34
2.4.2. Dürüstlük	35
2.4.3. Açıklık	35
2.4.4. İlgı ve Yardımseverlik	36
2.5. Örgütsel Güven	36
BÖLÜM 3: ALGILANAN LİDERLİĞİN LİDERE GÜVENE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	41
3.1. Araştırmanın Modeli	41
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	42
3.3. Veri Toplama Araçları	42
3.4. Verilerin Analizi.....	42
3.5. Evren ve Örneklem	43
3.6. Bulgular.....	43
3.6.1. İç Tutarlılık Analizi	43
3.6.2. Katılımcıların Kişisel Bilgileri	44
3.6.3. Değişkenlere Yönelik Bulgular	46
4.3.1. Farklılıkların Değerlendirmesine Yönelik Analizler	47
4.3.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	50
4.3.3. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular ve Hipotez Değerlendirmesi.....	51
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	54
KAYNAKÇA	61
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	74

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ASEAN	: Güney Doğu Asya Ülkeleri Birliği
BM	: Birleşmiş Milletler

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı.....	13
Tablo 2: Liderliğin Takipçiler Üzerindeki Etkileri.....	17
Tablo 3: Güven Kavramına Yönelik Tanımlamalar.....	26
Tablo 4: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	44
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyet Durumu Dağılımı.....	45
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı.....	45
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	45
Tablo 8: Ölçeklere İlişkin Betimsel Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Ortalamaların Farklılaşması.....	47
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ortalamaların Farklılaşması.....	48
Tablo 11: Katılımcıların Eğitimine Göre Ortalamaların Farklılaşması.....	49
Tablo 12: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 13: Dönüşümcü Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi.....	51
Tablo 14: Etkileşimci Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi.....	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Izgara Modeli	10
Şekil 2: Çok Boyutlu Liderlik	11
Şekil 3: Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	16
Şekil 4: Güven Oluşumu.....	33
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	41

Tezin Başlığı : Algılanan Liderliğin Lidere Güvene Etkisi	
Tezin Yazarı: Shafiqullah KARGAR Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU	
Kabul Tarihi: 22/01/2021	Sayfa Sayısı: vii(ön kısım)+71(tez)+3(ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Son yıllarda özellikle örgütler arasındaki rekabetin giderek artmasıyla birlikte örgütler arasında ayırt edici uygulamalara yönelik farklı ihtiyaçlar ortaya çıkmış ve önemini artırarak devam etmektedir. Bunlar, liderlik ve lidere güven kavramlarıdır. Liderlik ortak amaçlar doğrultusunda örgütün hareketlerini kontrol altında tutması için bireyin gösterdiği davranışların temeli olarak söylenebilir. Lidere duyulan güven ise çalışanların örgüt içerisinde liderlerinin davranışlarına ve uygulamalarına karşı duydukları güvendir. Çalışanlar algılamış oldukları liderlik tarzlarına göre lidere güven duyabilmektedir. Güven hem çalışanlar hem de örgütün verimliliği noktasında oldukça etkili bir unsurdur. Liderler her çalışan ile aynı düzeyde ilişki kuramazlar. Örgütlerde liderlerin en temel amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Çalışanların liderlerden etkilenmesi, örgütlerin hedeflerine ulaşması için gerekli görülmektedir. Çünkü liderlerin rolleri, davranışları ve kullandığı stratejiler örgütlerde görevlerin başarıya ulaşması, uyum sağlaması gibi unsurlarının yanı sıra çalışanların değerlerini, inançlarını ve davranışları da etkilemektedir. Bu da liderlerin izlediği strateji ve davranışların çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanması ile mümkündür.</p> <p>Bu çalışmanın amacı bireylerin algıladıkları liderlik tarzlarının lidere olan güvene etkisini tespit etmektir. Bu nedenle araştırmaya katılan katılımcılar uygulanan ölçeklerle liderlik tarzları ve lidere güven algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Algılanan liderlik ve lidere güven ölçeklerinden elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiş ve tablolar haline sunulmuştur. Araştırmanın amacı kapsamında kurulan hipotezlere dönük olarak yapılan analiz sonuçları aşağıdaki gibidir. Öncelikli olarak katılımcıların demografik özellikleri doğrultusunda farklılaşmanın tespit edilmesi amacı ile yapılan t testi ve Anova test sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyetleri ile lidere güven ile algılanan liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların medeni durumları ile algılanan liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık bulunurken lidere güven boyutunda farklılık saptanamamıştır. Katılımcıların eğitim durumu ile lidere güven ve algılanan liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Katılımcıların algıladıkları liderlik tarzlarından olan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde, etkileşimci liderlik ile serbestlik tanıyan liderlik tarzı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Algılanan liderlik tarzının lidere güvene etkisini ve aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan regresyon analizi sonucuna göre algılanan liderlik tarzlarının lidere güvene anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Lider, Algılanan Liderlik, Lidere Güven	

Title of the Thesis: The effect of perceived leadership on trust in a leader	
Author of Thesis: Shafiqullah KARGAR Supervisor: Assist. Prof. Dr. Osman USLU	
Accepted Date: 22/01/2021	Np: vii(pre text)+71(main body)+3(App.)
Department : Business	Subfield: Management and Organization
<p>In recent years, especially with the increasing competition between organizations, the needs for distinctive practices amongst organizations have been raised and continues getting important. These are the concept of leadership and trust in a leader. Leadership can be said as the basis of the individual's behavior in order to control the movements of the organization for (in line with) common purposes. Trust in a leader is the trust of employees in the behavior and practices of leaders within the organization. Employees can trust a leader based on their perceived leadership style. Trust is an extremely effective element in terms of both employees and the productivity of the organization. Leaders cannot establish the same level of relationship with every employee. The main purpose of leaders in organizations is to influence the activities of organization's members. The influencing of employees by leaders is deemed necessary for organizations to achieve their goals. Because the roles, behaviors and strategies used by the leaders affect the values, beliefs and behaviors of the employees as well as the success and adaptation of the tasks in organizations. This is only possible if the strategies and behaviors followed by the leaders are perceived correctly by the employees.</p> <p>The aim of this study is to determine the impact of leadership styles perceived by individuals on trust in a leader. For this reason, the leadership styles of each participants and their perception of trust in a leader was tried to be determined by the applied scales. The data obtained from the perceived leadership and trust in a leader scales were analyzed with the SPSS program and presented in tables. The results of the analysis for the hypothesis established within the scope of the study are as follows: Firstly, according to the t test and Anova test results, which were primarily conducted with the aim of identifying differentiation in line with the demographic characteristics of the participants, it was determined that there was no significant difference between gender of the participants with their perceived leadership styles and trust in a leader. In addition, while there was a significant difference between the marital status of the participants and their perceived leadership styles, no difference was found in the dimension of trust in a leader. A significant difference was found between the educational status of the participants with their trust in a leader and their perceived leadership style. It has determined that there is a high level of positive relationship between transformational leadership and transactional leadership, which are among the leadership styles perceived by the participants, and a moderated positive relation between interactional leadership and liberal leadership style. According the results of regression analysis conducted to determine the impact of perceived leadership style on trust in a leader and the relationship between them, it was found that perceived leadership style has a significant impact on trust in a leader.</p>	
Key words: Leader, Perceived Leadership, Trust in Leader	

GİRİŞ

Son yıllarda örgütler arasında rekabete dayalı bir örgüt anlayışının gelişmesi zaman içerisinde örgütün yapısal olarak bir takım gereksinimlere ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Bunlar hem çalışanlar hem de üst yönetim açısından oldukça önemli kavramlardır. Rekabet koşullarında ayakta kalabilmek adına bu derece öneme sahip olan kavramlar arasında liderlik ve lidere güven kavramları yer almaktadır.

Liderlik olgusu lider ve astlar arasında karşılıklı etkileşimi ifade etmek için kullanılmaktadır. Örgütlerde iş için gerekli olan etkileşim aynı zamanda güven duygusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütlerde liderlerin astlarına karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlar, astların lidere güven düzeyini belirlemede etkili olmaktadır. Örgüt liderleri çalışanların güvenlerini kazanarak örgüt verimliliğini artırma noktasında oldukça önemli bir role sahiptirler. Bu bağlamda özellikle dönüşümcü liderliğin güven üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir (Yolaç, 2011: 63).

Liderlik aynı zamanda örgütlerin hedeflerine ulaşma noktasında en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Örgütler için lider, çalışanlarda potansiyeli ortaya çıkartan ve hayata geçirilmesi için süreçleri organize bir şekilde yöneten kişiler olarak ifade edilebilir. Örgütler rekabet ortamlarında genellikle elde edilen sonuç üzerinden değerlendirilmektedir fakat gerçek rekabet gücünün sahip olduğu liderlerinden almaktadır. Kısacası iyi bir lider ve verimli örgüt çalışanı örgütün başarıya ulaşmasında oldukça etkili olduğu söylenebilir. Güven ise birlik ve beraberlik duygusunun giderek azaldığı ve bireyselliğin ön planda tutulduğu günümüzde örgüt yapısında çok net bir şekilde ifade edilemeyen bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgüt çalışanları mesai arkadaşları ile olduğu kadar aynı zamanda örgüt yöneticileri ve liderleri ile de etkileşime girmekte ve bu etkileşim sonucunda aralarında güven/güvensizlik bağı kendiliğinden oluşmaktadır (Kosanoğlu, 2020: 1).

Yönetim sürecini liderliğe dayalı bir şekilde gerçekleştirmek isteyen liderler genel olarak çalışanların kendilerine duygusal ve mantıksal olarak bağlanmalarını istemektedir. Çalışanların lidere bağlanabilmeleri için gereken birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar genel olarak liderlerinin adil, güvenilir, dürüst, fedakâr ve ilgili gibi farklı özelliklere sahip olmasını istemektedir. Bu bahsi geçen unsurlar aynı zamanda insanların birbirlerine karşı güven duymalarına neden olan faktörler olarak

değerlendirilmektedir. Bu nedenle bir insana güvenmek aynı zamanda ona bağlanmanın olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 68).

Sonuç olarak örgütlerde liderlerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları aynı zamanda çalışanların lidere karşı duyacakları güven duygusuna doğrudan etki edeceği ifade edilebilir. Bu bağlamda örgütler hedeflerine ulaşmak ve amaçları doğrultusunda hareket edebilmek için liderlerin daha dikkatli olması gerekmektedir. Çalışanlarda güven duygusunun oluşması aynı zamanda çalışanların motivasyonlarının artmasına ve onların iş ile olan bağlılıklarının da gelişmesine olumlu katkı sağlayacağına bilinmesi liderlerin işlerini daha da kolaylaştırmakta ve onları daha etkin olmaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda liderlik tarzlarının iyi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Liderlik ve güven kavramları arasındaki ilişkiye yönelik olarak felsefe, psikoloji ve yönetim alanında farklı araştırmalar yapılmış olup bu çalışmalarda genel olarak güven ve liderlik kavramları bağımsız olarak değerlendirilmiştir (Brower, Schoorman & Tan, 2000: 228). Bu kapsam doğrultusunda örgüt çalışanları tarafından algılanan liderlik algısının lidere güvene olan etkisinin incelenmesi örgütlerin sürekliliği açısından oldukça önemlidir. Örgütlerde yürütme sürecinin liderliğe dayalı olarak gerçekleşmesini isteyen liderler çalışanların kendilerine güven duymasını istemektedir. Çalışanların liderlerine güven duyması aynı zamanda motivasyonlarının artmasına ve verimliliğin yükselmesine neden olmaktadır. Buda örgüt çıkarları ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle algılanan liderlik anlayışının lidere olan güvene olan etkisinin belirlenmesi örgütlerin hedeflerine ulaşma noktasında oldukça önemlidir. Kendisine inanan ve güvenen çalışanlarla örgüt çıkarları doğrultusunda hareket eden liderler hem kendi hedeflerine hem de örgütün hedeflerine ulaşma noktasında rakiplerine göre bir adım öndedir. Bu bağlamda bu çalışmada çalışanların algıladıkları liderlik biçimlerinin lidere olan güven düzeyleri üzerindeki muhtemel etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Örgütler açısından güven duygusu aynı zamanda örgütün başarısı, çalışanların refahı ve çalışanların sadakati açısından oldukça önemlidir. Liderlik ve lidere güven kavramlarının bu şekilde hayati öneme sahip olması örgütlerin bu alanda çalışma yapmaları ve verimliliklerini artırabilmeleri için oldukça önemlidir. Literatürde bakıldığında çok sayıda liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Bu tarzlardan en temel olanlarından birisi ve diğer araştırmalarda da sıkça söz edilenler etkileşimci, dönüşümcü ve serbesti tanıyandır. Bu çalışmada da algılanan liderlik sözü edilen tarzlar kapsamında incelenmiştir. Çalışmanın amacına yönelik olarak nicel bir araştırma oluşturulmuştur.

Anket tekniği vasıtasıyla elde edilen veriler spss programı vasıtasıyla uygun analiz tekniklerinden yararlanılarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda çalışma üç bölümde oluşmaktadır. İlk bölümde liderliğe ilişkin, ikinci bölümde lidere gvne ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. nc bölümde ise algılana liderliğin lidere gvne etkilerini inceleyen araştırma kısmı yer almaktadır. Elde edilen bulgular sonuç ve tartışma kısmında tartışılmış ve gelecek araştırma nerileri sunularak çalışma sonlandırılmıştır. Çalışmanın liderlik, güven ve örgütsel davranış alanlarına katkı sağlaması beklenmektedir.

BÖLÜM 1: LİDER VE LİDERLİK

Bu bölümde, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven kavramları ele alınacak ve müteakiben ilgili literatür gözden geçirilecektir. Kavramsal olarak, sırasıyla, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven konusu ele alınacaktır.

1.1. Liderlik Tanım

Liderlik kavramı birçok araştırmacının dikkatini çekiş olup birçok araştırmaya konu olmuştur. Her bir araştırmacı liderliği kendi açısından ele almış olup, liderlik kavramının farklı bir yönüne vurgu yapmıştır. Kimi araştırmacılar liderlik kavramını kişilik özellikleri ile izah ederken, kimi araştırmacılar da liderliğin, davranışlarla ilişkili olduğuna vurgu yapmıştır. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmacılar herkesin üzerinde hemfikir olduğu evrensel bir liderlik tanımında bir araya gelememiştir. Liderlik kavramı da tıpkı aşk kavramı gibi herkes için başka manalara gelmekte olup, herkes bu kavrama farklı anlamlar yüklemektedir. Bennis (1989: 2) bu durumu *liderlik tıpkı güzellik gibidir-tanımlaması zordur, ama karşılaşıldığında hemen anlaşılır*, ifadeleri ile dile getirmektedir. Stogdill'in (1974: 7) ifade ettiği şekli ile liderlik kavramının neredeyse liderlik olgusunun tarifini yapmaya çalışan araştırmacı kadar tanımını yapmak mümkündür.

Liderlik, değişik sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin ne manaya geldiği hususunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, değişik açılardan bakıldığında, farklı şekillerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur (Şişman, 2011: 1).

Liderliğin temelinde genel olarak başkasını etkileme fikri yer almaktadır. Bireyler üzerinde etki yapmak denildiğinde akla gelmesi gereken liderlerin başkalarına fikirlerini iletmesi, kabul ettirmesi, bu fikirlere destekçi bulması ve bunları uygulatması yer almaktadır. başka bir deyiş ile liderlik bir grup ya da örgüt içerisinde bireylerin davranışlarını ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ya da bu durumu kolaylaştırmak maksadıyla, liderin diğerleri üzerinde kasıtlı olarak etki etmesidir (Yukl, 2013: 3-5).

Liderlik anlayışı yönetimin vazgeçilmez bir parçasıdır ve liderliğin dört temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; planlama, örgütleme, önderlikte bulunma ve denetim olarak ifade edilebilir. Liderler çalıştıkları örgütlerde etki yapabilmek için gereken güce sahip olması gerekmektedir. Çünkü liderlerin taraftarları ya da üyeleri bulunmaktadır. Bu insanlar liderlerin düşüncelerine saygı duyar ve onların düşüncelerini takip edebilir (Schermerton, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2010: 13-15).

Liderliğin tarihi gelişimine bakıldığında her çağda toplumların lidere ihtiyaç duyduğu ve bu liderlerinde tahin dönüm noktalarını oluşturacak şekilde karar aldıkları ve toplumlar üzerinde oldukça etkili oldukları görülebilir. Liderler buldukları toplumlarda bazen en akıllı, bazen en güçlü bazen de en karizmatik kişiler olarak kabul edilmektedir. geçmişten günümüze kadar geçen sürece içerisinde liderlik toplum önünde daha çok güç ve cesaret ile ilişkilendirilmektedir. Modern dönemle birlikte liderlerden beklenen en temel özellik daha çok yetenek ve bilgi sahibi olmalarıdır (Güçlü, 2016: 1).

1.2. Liderlik ve Yönetim

Liderlik ve yönetim arasındaki ayrım, onların neyi nasıl etkilemeye çalışmaları örgütsel yaşamda ve örgüt kuramcıları arasında hep tartışıla gelen konulardan birisi olmuştur. Bazı kuramcılar, liderliğin ve yöneticiliğin tamamen farklı kavramlar olduklarını iddia etmektedir. Esasen lider ve yönetici ayrımının temelinde, yöneticilerin istikrar ve etkinliğe önem vermesinin yanında, liderlerin değişime ve insanları yapılacaklar konusunda ikna etmeye önem vermeleri yatmaktadır (Hoy & Miskel, 2010: 376).

Yönetim olgusunun içerisinde bir takım unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bunlar genel olarak otorite, emir verme, rasyonellik gibi örgüt çalışanlarının daha çok yönlendirilmesine yönelik duygu ve düşünceleri kapsamaktadır (Şişman, 2011: 17).

Yönetici sadece yönetirken, liderler ise örgütü hem yönetir hem de bir takım yenilikler yapmaktadır. Yönetici kendinden öncekilere benzerdir fakat liderler daha orijinaldirler. Yöneticiler ellerinde olan durumlar ile yetinirken liderler buldukları durumdan pay çıkartır ve geliştirmeye çalışır. Yönetici için örgütün yapısı ön planda iken lider için gerekli olan bireydir. Yöneticiler çalışanları baskı ile kontrol altına almaya çalışırken, liderler çalışanlara güven vermektedir (Bennis, 1989: 50).

1.3. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı birçok araştırmaya konu olan araştırmacıları cezbeden oldukça popüler bir konudur. İnsanoğlunun yaratıldığı günden günümüze gelene kadar liderlik konusunda birçok fikir ve kanaat ortaya atılmıştır. Kimileri liderliğin Tanrı vergisi olduğunu ileri sürmüş ve lider doğulacağını ama lider olunamayacağına vurgu yapıp, liderliğin doğuştan gelen bir vasıf olduğuna vurgu yapmış, kimileri de liderliğin daha sonradan kazanılabildiğini ileri sürmüştür. Kimi kuramcılar da liderliğin bir kişilik özelliğinden ibaret olmadığını liderliğin bir süreç olduğunu dile getirmektedir. Liderlik konusundaki bu görüş ayrılıkları liderlik sürecinin karmaşıklığını açıklayan birçok farklı kuramsal yaklaşımın ortaya çıkmasına vesile olmuştur.

1.3.1. Özellikler Teorisi

Liderlik kavramına yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde ilk dönemlerde yapılan çalışmalar genel olarak askeri ve bürokratik yapıda bulunan yöneticilerinin liderlik vasıfları incelenmiştir. Bu çalışmalarda genel olarak yaşadığı döneme damga vuran liderlerin kişilik özellikleri saptanarak liderlik olgusu için gerekli olan hem bireysel hem de toplumsal özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Çelik, 2012: 7). Tarih boyunca, güçlü liderler kişisel özellikleri ile tanımlanmıştır. Bu yüzden de birçok teorisyen liderlik araştırmalarını liderin kişilik, sosyal, fiziksel ve zihinsel özellikleri üzerine kurgulamış ve liderin bu özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Özellikler yaklaşımının odak noktası kişisel özellikler olmuştur (Robbins & Judge, 2017: 422).

Bu kuram kişilik, güdüler, değerler ve beceriler gibi liderlerin niteliklerine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, bazı insanların başkalarının sahip olmadığı özelliklere sahip doğal liderler olduğu varsayımı yatmaktadır. Erken liderlik teorileri, yönetim başarısını yorulmak bilmeyen enerji, delici sezgi, sıra dışı öngörü ve dayanılmaz ikna edici güçler gibi olağanüstü yeteneklere bağlamaktadır. 1930'larda ve 1940'larda yapılan yüzlerce özellik çalışması bu zor nitelikleri keşfetmeye çalışmıştır (Yukl, 2010: 13). Bazı insanların doğuştan lider olarak doğduğu varsayımına dayanan bu bakış açısı ile liderlik kavramını ele alan araştırmacılar psikolojik testler ve ölçme araçları ile liderleri başkalarından farklı kılan özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Stogdill, Mann, DeVader, Alliger, Kirkpatrick, Locke, Zaccaro, Kemp ve Bader gibi birçok araştırmacı büyük liderleri lider yapan özellikleri tespit etmeye çalışmıştır.

Başta Stogdill olmak üzere özellikler yaklaşımı üzerine çalışmalar yapan liderlik kuramcıları, liderleri etkili kılan birçok özelliğin olduğunu, evrensel liderlik özelliklerinin kesin olmadığını, bazı özelliklere sahip olmanın liderin etkili olma olasılığını artırdığını ancak liderin etkinliğini ve etkililiğini garanti etmediğini tespit etmişlerdir. Belirli özelliklere sahip bir lider bir durumda etkili olabilirken, aynı lider farklı bir durumda etkisiz olabilmektedir. Ayrıca, farklı özelliklere sahip iki lider aynı durumda başarılı olabilmektedir (Yukl, 2010: 193). Dolayısıyla evrensel liderlik özelliklerinin kesin bir listesini yapmak pek de mümkün değildir.

1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal liderlik teorisi kendisinden daha önce planlanan ve ortaya atılan özellikler teorisinin liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalmasından kaynaklı araştırmacıları bu teorisinin çıkış noktasına ulaşmasına neden olmuştur. Davranışçı kuramı benimseyen araştırmacılar liderlerin davranışlarını analiz ederek temel yönelimlerini belirlemeye çalışmıştır. Bu kurama göre iki temel boyut bulunmaktadır. Bunlar; görev yönelimi ve ilişki yönelimidir (Çelik, 2012: 11).

Bu kuram kapsamında ele alınan liderlerin genel özelliklerinin her lider için aynı yapıda olmamasından kaynaklı olarak liderlerin özellikleri farklı değişkenlik açısından incelenmiştir. Bu nedenle başarılı olan liderlerin genel özellikleri incelenerek liderler için bir profil oluşturulmaya çalışılmıştır (Şişman, 2011: 6).

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Liderlik kavramını liderin kişilik özelliklerinden çok liderin davranışları ile açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşım ile ilgili yapılan araştırmaların başında Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmalar gelmektedir. Davranışsal yaklaşıma önemli katkılar yapan ve sonraki araştırmalara öncülük eden Ohio araştırmaları, etkin liderlik davranışlarını tespit etmeye çalışmıştır.

Ohio Üniversitesi araştırmaları ile Michigan Üniversitesi araştırmaları hemen hemen aynı zamanda ortaya çıkmıştır. Orduda ve endüstride çalışanların yöneticilerin liderlik davranışlarını değerlendirdiği bir anket geliştirilerek çalışanların liderlik davranışı algıları ölçülmeye çalışılmıştır (Schermerton vd., 2010: 308). Bu çalışma sonucunda etkin liderlik davranışlarını tanımlayan, insan ilişkileri ve yapıyı hareket geçirme boyutları olmak üzere iki boyut tespit edilmiştir.

Etkin liderlik davranışlarını ortaya koymaya yönelik bu çalışmalar 1945'lere kadar uzanmaktadır. Ohio State araştırmaları sonucunda yaklaşık 1800 lider davranış çeşidi tespit edilmiştir. Daha sonra bu rakam 150'ye kadar düşürülmüştür. Bu lider davranışlarından oluşan bir anket uygulaması askeri ve sivil personele amirlerinin davranışlarını tanımlamaları için uygulanmıştır. Böylece lider davranışı tanımla (LDTA) ismi verilen bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek ilişki yönelimli liderlik davranışı ve görev yönelimli liderlik davranışı boyutları olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Yukl, 2010: 55).

Bu boyut genel olarak örgütlerin genel amaçları ile alakalı olarak örgütlenme, görevlerin analiz edilmesi, örgütsel iletişim, çalışanlar arasındaki ilişkilerin saptanması ve örgüt içi grupların genel performanslarının değerlendirilmesi gibi bir takım davranışları içermektedir. Buna göre görev yönelimli liderlik tarzını benimseyen liderler daha çok çalışanlara verilen işin zamanında yapılmasını, istenen performansı göstermesini ve tek tip kurallara uyum sağlaması gibi durumlarla ilgilenmektedir (Çelik, 2012: 12). İlişki yönelimli liderlik davranışı ağır basan liderler, çalışanlarına kişisel sorunlarında yardımcı olur, onlara karşı insancıl, dost canlısı ve yakındır, bütün çalışanlarına eşit davranır ve onları takdir eder ve destekler. Birçok çalışan bu tarz liderlerle çalışmak ister (Robbins & Judge, 2017: 424).

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

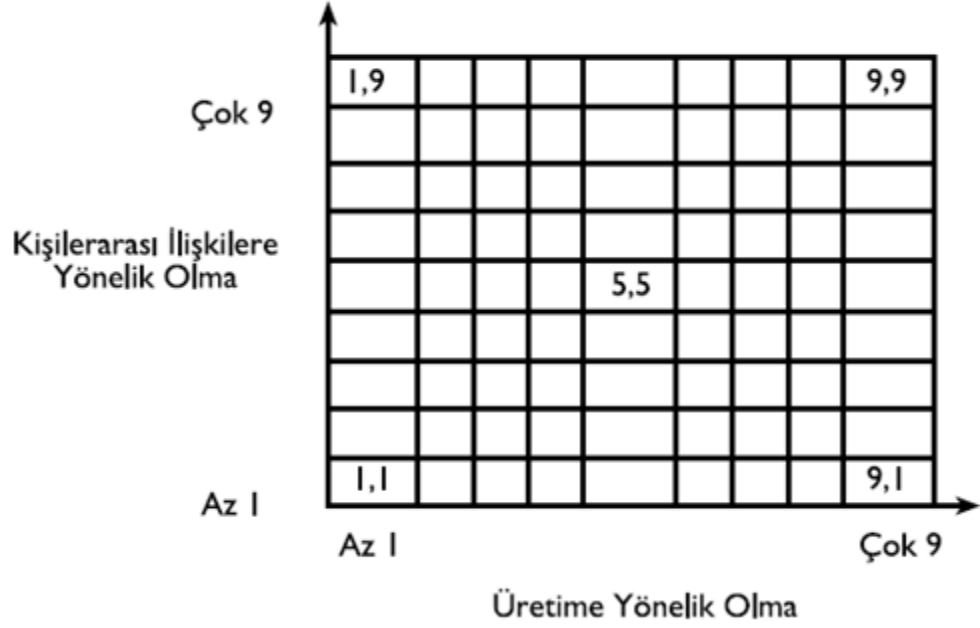
Liderlik davranışı ile ilgili ikinci büyük bir araştırma programı, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Ohio State liderlik çalışmaları ile aynı zamanda gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi çalışmaları, lider davranışları, grup süreçleri ve grup performansı arasındaki ilişkilerini tanımlamaya odaklanmaktadır (Yukl, 2010: 58). 1940'ların sonlarına doğru, Michigan Üniversitesindeki bir grup araştırmacı etkileyici lider davranışlarını tespit etmeye çalışmıştır. Değişik örgütlerdeki çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda çalışan odaklı ve ürün odaklı olmak üzere iki tip lider davranışının olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışan odaklı yöneticiler çalışanların huzur ve mutluluğuna daha çok önem verirken, ürün odaklı yöneticiler işlerin düzgün yapılması üzerine odaklanmaktadır (Schermeron vd., 2010: 308).

İlk araştırma, bir sigorta şirketindeki bölüm yöneticileri, büyük bir üretim şirketindeki yöneticiler ve demiryollarındaki bölüm yöneticileri dâhil olmak üzere çeşitli liderlerle

yapılan bir dizi alan araştırmasından oluşmaktadır. Yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin veriler röportajlar ve anketler yolu ile çalışanlardan toplanmıştır. Grup verimliliğine ilişkin objektif ölçütler kullanılarak, yöneticilerin göreceli olarak etkili veya etkisiz oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, etkili ve etkisiz yöneticilerin karşılaştırılması, yönetim davranışında bazı ilginç farklılıkları gözler önüne sermiştir. Michigan araştırmaları neticesinde, etkili ve etkisiz yöneticiler arasında farklılaşan, görev odaklı liderlik davranışı, katılımcı liderlik, ve insan ilişkileri odaklı olmak üzere üç tür liderlik davranışı tespit edilmiştir. Görev odaklı liderler, çalışmalarını planlama ve zamanlama, alt faaliyetleri koordine etme, gerekli ekipman ve teknik desteği sağlama ve yüksek ama gerçekçi performans hedeflerini belirlemede astları yönlendirme gibi göreve yönelik işlere odaklanmaktadır. Michigan ve Ohio liderlik çalışmalarında tanımlanan görev odaklı davranışlar benzerdir, ancak Michigan araştırmacıları daha geniş bir davranış yelpaze içermektedir. İlişki odaklı liderlik davranışında ise, etkili yöneticiler astlarına karşı daha destekleyici ve yardımcıdır. Etkili liderlik, güven, saygı, çalışanları anlamaya çalışma, çalışanların gelişimine yardımcı olma, onların fikirlerini takdir etme ve onlara önemli düzeyde özerklik sunma davranışlarını beraberinde getirmektedir. Katılımcı liderlikte ise etkili liderler her bir çalışanı ayrı ayrı izlemek yerine grubu izlemeyi tercih ederler. Grup toplantıları yaparak, çalışanların kararlara katılımını, iletişimin gelişmesini, çalışanların ortak hareket etmesini ve çatışmaların çözümünü sağlar. Grup toplantılarında liderin rolü, kararları yönlendirmek, alınan kararları desteklemek, problemlerin çözümüne odaklanarak kararları desteklemek ve kararların şekillenmesine yardımcı olmaktır. Lider ne kadar katılımcı bir davranış sergilese de alınan bütün kararlardan ve sonuçlarından sorumludur (Yukl, 2010: 58).

1.3.2.3. Blake ve Mouton'ın Liderlik Matrisi

Şekil 1'de geliştirilen model gösterilmiştir.



Şekil 1: Izgara Modeli

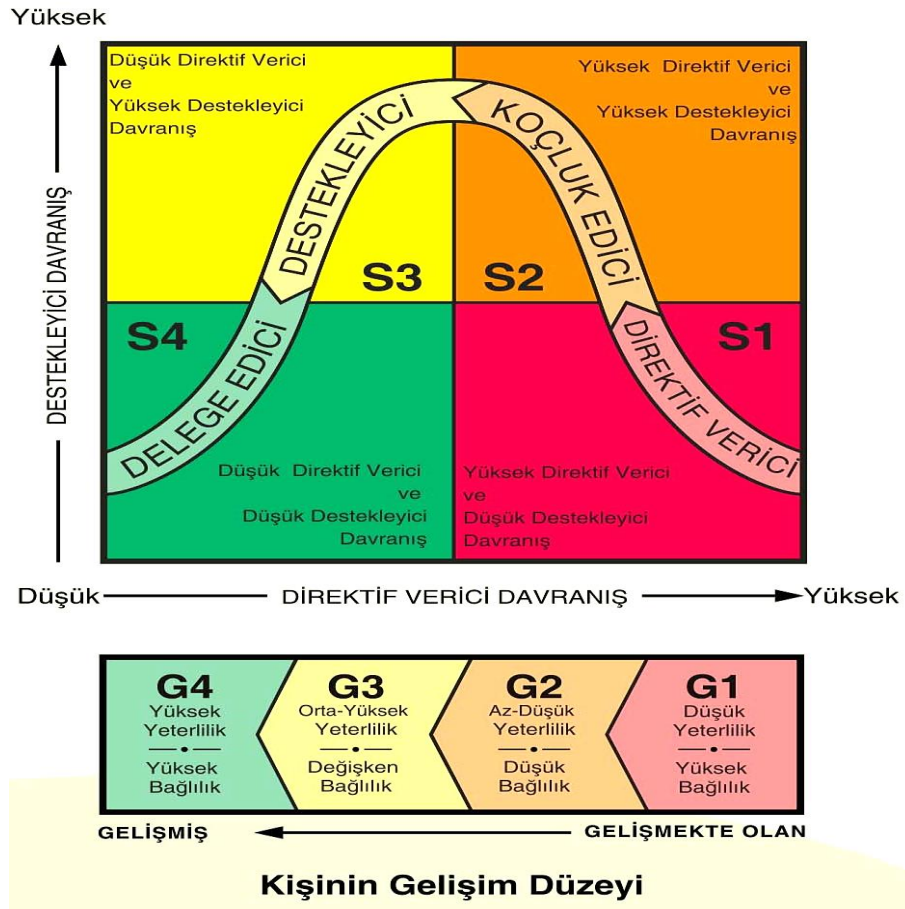
Kaynak: Koçel, 2007: 580.

1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik tarzlarından bir diğeri de durumsal liderlik teorisidir. Bu teorinin temel çıkış noktası her örgüt içerisinde geçerli olan bir liderlik özelliğinin ve davranışının olmamasıdır. Durumsal liderlik kuramına göre farklı örgütlerde bulunan liderler aynı davranışları kullanmaya bilir. Kısacası her ortama uygun olmayan liderlik tarzları bulunmaktadır (Şişman, 2011: 6). Durumsal liderlik teorileri aşağıda kısaca ifade edilmiştir.

1.3.3.1. Hersey ve Blachard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Bu yaklaşım Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre liderlerin etkin bir liderlik davranışı sergilemesi aynı zamanda olgunluk düzeyleri ile ilişkilendirilmiştir. Kısacası liderliğin temeli liderin olgunluğu ve gruplar arası davranışlarla açıklanmaktadır (Çelik, 2012: 28).



Şekil 2: Çok Boyutlu Liderlik

Kaynak: Karaca, 2015: 3

Durumsal liderlik kuramına göre dört farklı liderlik tipinden bahsetmek mümkündür. Bu kurama göre ortaya çıkan liderlik tipleri, yönlendirici liderlik, koçluk, destekleyici liderlik ve yetkilendirici liderlik tarzlarıdır.

Yönlendirici liderlik tarzı (S1), takipçilerin hazır bulunuşluk düzeyi düşük olduğunda en uygun liderlik tarzıdır. Bu durumda lider talimatlar vererek, isteksiz ve yetersiz bireylerin rollerini tanımlar ki çalışanlara verilen görevler tam olarak yerine getirilebilsin (Schermeron vd., 2010: 315). *Koçluk (S2) yaklaşımı* ise takipçilerin hazır bulunuşluk düzeyleri düşük ya da orta düzeyde iken en uygun liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım hem verilen görevlerin gerçekleştirilmesi için takipçilere talimatlar vermeyi hem de yetersiz fakat istekli kişilerin sorumluluk almalarını desteklemeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla, lider bu durumda hem emredici açıklamalar yapar hem de takipçilerin şevkinin kırılmaması için onlara gerekli desteği sağlar. *Destekleyici yaklaşım (S3)* ise, takipçilerin hazır bulunuşluk düzeyi orta düzeyde ya da yüksek düzeyde ise en uygun liderlik biçimi destekleyici liderlik tarzıdır. Bu durumda takipçiler

kendilerine verilen görevi yerine getirme hususunda yeterlidir ancak isteksizdirler ve motivasyonlarının artırılması için destekleyici lider davranışları gerekmektedir. Lider takipçilerin motivasyonları ve istek düzeyleri artması için onları örgütsel kararların alınması sürecine dahil eder. *Yetkilendirici liderlik tarzında (S4)* ise, çalışanların hazır bulunuşluluk düzeyi yüksektir. Çalışanlar oldukça istekli olup, verilen işi yapacak yeterliliğe sahiptirler. Dolayısıyla bu durumda lider yetkilendirici bir liderlik davranışı sergiler ve çalışanlar çok az yönlendirme ve destekte bulunur. Bu durum da yeterli ve istekli takipçilerin hedeflenen amacın gerçekleşmesi için sorumluluk almasını sağlar (Schermeron vd., 2010: 315).

1.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Robert House ve Martin G. Evans tarafından geliştirilen Yol-Amaç kuramının temelinde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine yatkındır. Bu kurama göre yaşanan durumları önceden tahmin ederek etkililiği öngörmeye çalışmaktadır. Kısacası bu modelde beklentiler ön plana çıkmaktadır. Çalışan motivasyonunu sağlamada genel olarak ödül, değer verme ve verilecek ödülün çekiciliği ön plana çıkartılmaktadır. Bu kurama göre bireyi iki faktör etkisi altına almaktadır. Bunlar bireylerin inançları ve değer yargılarıdır (Şimşek, Çelik & Akgemici, 2019: 214).

Yol-Amaç Teorisi, liderlik davranışının iş görenlerin güdülenme, iş doyumunu, çaba ve performansına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin iş görenler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Çelik, 2012: 17). Lider davranışı üzerine odaklanan Yol-amaç kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir: emredici liderlik davranışı, başarı yönelimli liderlik, destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik (Çelik, 2012: 17).

Emredici davranışları izleyen liderler genel olarak kural ve mevzuata uygun hareket ederek beklentileri bu bağlamda açıklamaya çalışmaktadır. Başarı yönelimli liderler ise daha çok oluşan davranışı ortadan kaldırmak için karşısına çıkan engelleri kaldırma, çalışanların motivasyonlarını artırma, mükemmel davranışı vurgulama, çalışan bireylere güven duygusunu kazandırma gibi durumlar üzerine yoğunlaşır. Destekleyici liderlikte ise çalışma ortamı genel olarak arkadaşça şekillenmekte ve çalışanlarla ileri düzeyde ilgilenme söz konusudur. Katılımcı liderlikte karar verme mekanizmasına çalışanlarında katıldığı durumlar eklenmektedir.

1.3.3.3. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Bu yaklaşıma göre her koşul ve durumda geçerli olan sabit bir liderlik anlayışı bulunmamaktadır. Bireylerin içinde buldukları duruma göre farklılaşan liderlik tarzları bulunmaktadır. Bu davranışları belirlemede etkili olan durumlar ise şu şekildedir:

1. Liderler ve astlar arasındaki ilişkilerde benimsenme derecesi oldukça önemlidir. aradaki ilişki gerilim, arkadaşça, destekleyici ya da tehdit edici olabilmektedir.
2. İş ortamındaki görev yapısının durumu.
3. Liderlerin karşılaştıkları durumlarda ödül ya da ceza yetkisini üzerindeki olası etkileri.

Yukarıda bahsi geçen bu üç durum genel olarak sekiz farklı durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumlar Tablo 1'de gösterilmektedir. Ortaya çıkan bu durumlar aynı zamanda liderin lehine olma ya da olmamaya göre farklılık gösterebilmektedir. Bu model çoğu kişi tarafından eleştirilerek akademik bir niteliği olmadığı ve uygulama bağlamında etkili olmadığı ifade edilmiştir (Şimşek & Çelik, 2018: 69).

Tablo 1: Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı

Lider-Ast İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görevin Yapısı	Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz		Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz	
Liderin Yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az

Kaynak: Şimşek & Çelik, 2018: 69

1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Klasik liderlik anlayışı, liderliğe evrensel bir pencereden bakmakta ve durum ne olursa olsun liderlik özelliklerinin aynı şekilde geliştirilmesi ile ilgilenmektedir. Klasik liderlik anlayışında, başarılı liderlerin özellikleri üzerinde durularak, başarılı liderlerin kim oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışanlar ile lider arasında tek yönlü bir ilişki olup, lider tüm takipçilerine benzer şekilde davranmaktadır. Klasik liderlik anlayışına göre liderler sadece astları etkileme noktasında etkin hareket etmekte ve yapılan iş ve

işlemlerde liderler güç yetkisini kullanmaktadır. Modern liderlik yaklaşımlarında ise bu durum biraz daha farklıdır. Modern liderlik yaklaşımları, başarılı liderlerin nasıl davrandıklarına odaklanmakta olup, içinde bulunulan koşulları, liderlik edilmesi gereken kişilerin özelliklerinin ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışanlar ile liderler arasında bir etkileşimin olduğu kabul edilir ve liderlik anlayışında tek tip uygulamalara karşı çıkmaktadır. Lider ve çalışan arasındaki ilişkilerde genel olarak farklı davranışların ortaya çıkabileceği kabullenilmektedir modern yaklaşıma göre liderliğin uzun bir vadede ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Aldag ve Kuzuhara, 2002; akt, Paşaoğlu vd, 2012: 53).

1.4.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Liderlik olgusu takipçiler ile liderler arasında meydana gelen etkileşimsel süreç olarak ele alınması gerekmektedir. Kısacası liderlik iki grubunda etkileşimine dayanarak etkileşime girmektedir (Gül, 2019: 38).

Bu kurama göre lider ile grup arasındaki ilişki daha çok dikey ilişkidir. Bu nedenle lider ile her bir takipçi arasında ikili ilişkiler bulunmakta ve ikili yoğunlaşmalar çoğunluktadır. Lider ile üye arasında kurulan iş bağı her takipçi için aynı kalitede ve aynı güçlükte olmamakla birlikte zamana ve duruma göre de farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle liderlerin bazı üyelerle olan ilişkisi kuvvetli iken bazıları ile zayıf olabilmektedir. Bu durumun temel nedeni de ikili ilişkilerde oluşturulan grupların iç ve dış grup ilişkileri ile açıklanabilmektedir (Lunenburg, 2010: 1). Liderlerin yoğun temasta oldukları ve iyi ilişkiler kurdukları gruplar iç grup, daha resmi oldukları gruplar ise dış grup olarak ifade edilmektedir.

Bu nedenle iç grup içerisinde yer alan çalışanlara liderler daha fazla sorumluluk vererek onları grup içerisinde etkinleştirme çabası içerisinde hareket etmekte, rollerini daha geniş alanlara yaymakta ve bazı alanlarda onlara serbestlik tanımaktadır. Ayrıca iç grup üyeleri daha çok karar alma sürecine katılmakta ve süreci takip edebilmektedir. Bu bağlamda herhangi bir iç grup üyesi lider için güvenilen bir yardımcı konumunda yer almaktadır. Bu sayede grup üyeleri bazı konularda avantaj sağlamakta, açık iletişimden yararlanmakta, söz önünde olma ve güvenilen çalışan olma yolunda ilerleyebilmektedir (Lunenburg, 2010: 2).

Bu kurama göre lider ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir ilişkiden bahsedilmekte ve ilişkiler genel olarak yüksek kaliteden aşağıya doğru ifade edilmektedir. Dış grup

üyeleri genel olarak sorumlulukları doğrultusunda hareket eder ve bu durum doğrultusunda yardımcı olurlar. Sonuç olarak bu kişiler daha çok kendileri ile çalıştıkları kurum dahilinde yapılan sözleşmede yer alan kurallara uygun olarak hareket eder ve resmi işleri yapmak noktasında hassasiyet gösterir. Bu grup üyeleri en genel ifade ile örgüt için ücretli işçilerdir olarak algılanır (Lunenburg, 2010: 2).

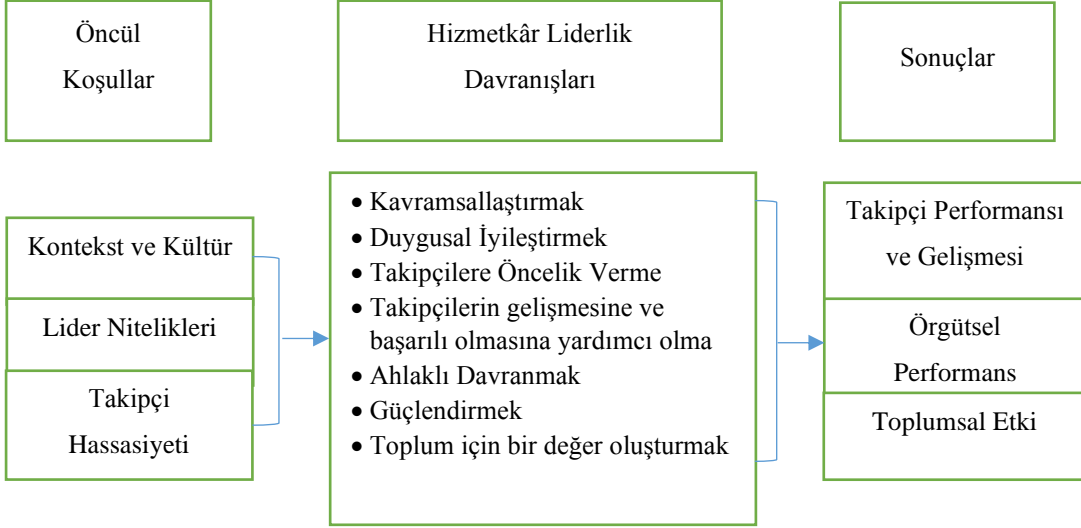
Aynı zamanda dikey ikili bağlantı kuramı olarak da ifade edilen bu kuram da ilk çalışmalar astlar ve üstler arasındaki iletişime odaklanarak gerçekleştirilmektedir. Ast ve üstler arasında gerçekleşen ilişki iki türde incelenmektedir. Birinci ilişki türü, astların iş sözleşmesinde yer alan kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen ve resmi ilişkilere dayanan rollere dönük düşük ilişkilere dayanan lider üye etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. Diğer iletişim türü ise genişletilmiş ve uzlaşmalı sorumluluklar doğrultusunda gösterilen daha çok güvene dayanan ve karşılıklı iyi niyet doğrultusunda olan lider üye ilişkisini kapsamaktadır (Winkler, 2010: 48).

1.4.2. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, ruhsal liderlik ve otantik liderlik teorileri bazı ortak özelliklere sahiptir. Her üç liderlik kuramı da lider ve takipçiler arasındaki kişilerarası ilişkiye odaklanır ve ideal ilişki karşılıklı saygı, güven, işbirliği, sadakat ve açıklığa dayanmaktadır. Bu üç kuram da, liderin öz farkındalığının (değerler ve inançlar hakkında) önemini ve değerler ile davranış arasındaki tutarlılığı vurgulamaktadır. Bu üç teorinin merkezinde yer alan olumlu değerler veya nitelikler birbirine benzer değerler veya niteliklerdir. Bu değerler, dürüstlük, fedakarlık, nezaket, şefkat, empati, adalet, şükran, alçakgönüllülük, cesaret, iyimserlik ve esnekliği içermektedir (Yukl, 2010: 427).

Hizmetkâr liderler, kurumun maddi çıkarlarına uymasa bile, her zaman iyi, doğru ve güzel olan şeyi savunurlar ve sosyal adaletsizlik ve eşitsizliğe mümkün olduğunca karşı çıkarlar. Bu kuramın savunucuları, toplumun zayıf ve marjinal üyelerine bile saygı ve takdirle davranılması gerektiğini düşünmektedir. Greenleaf, çalışanlar için anlamlı bir iş sağlamanın, müşteriye kaliteli bir ürün veya hizmet sunmak kadar önemli olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, iş örgütlerinin sosyal sorumluluğu ana hedeflerden biri olarak görmesi gerektiğini ve yönetim kurulunun bu hedef doğrultusunda ilerlemeyi değerlendirmek ve kolaylaştırmak için birincil sorumluluk alması gerektiğini savunmaktadır. Hizmetkâr liderler, çalışanlar üzerinde güç kullanarak baskı kurmak

yerine takipçileri güçlendirmelidir. Güven tamamen dürüst ve açık olarak, eylemleri değerlerle tutarlı kılarak ve takipçilere güven göstererek tesis edilebilir (Yukl, 2010: 419).



Şekil 3: Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Yukl, 2010: 419-420

Hizmetkâr liderlik kuramında vurgulanan değerler öncelikle insanlara yardım etmek ve bir güven ve işbirliği ilişkisini teşvik etmekle ilgilidir. Bu değerleri şu şekilde sıralayabiliriz: dürüstlük, fedakarlık, alçak gönüllülük, empati, yardımseverlik, başkalarının gelişimine önem verme, eşitlik ve adalet, çalışanların güçlenmesine önem verme (Yukl, 2010: 420).

1.4.3. Karizmatik Liderlik

1980’lerde yönetim bilimi araştırmacıları liderliğin duygusal ve sembolik yönü ile ilgilenmeye başladılar. Bu süreç, liderlerin takipçileri örgütsel çıkarları takipçilerin kendi çıkarlarından üstün tutması ve örgüt için fedakârlıklar yapması yönünde nasıl etkilediğini daha iyi anlamamızı sağlamıştır. Karizmatik ve dönüşümcü liderlik kuramları liderliğin daha çok bu yönü ile ilgilenmişlerdir. Karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik çoğunlukla birbiri yerine kullanılmıştır. Bu iki liderlik yaklaşımının birçok benzerliğinin bulunmasının yanı sıra bazı önemli ayrımlar da söz konusudur (Yukl, 2010: 260-261).

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları birçok araştırmada bir biri yerine kullanılmış olup her iki kavrama da aynı anlamlar yüklenmiştir. Bazı araştırmacılar da karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin ayrılmaz ve önemli bir parçası olduğunu

vurgulamışlardır. Bazı araştırmacılar ise karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin en yüksek seviyesi olarak tarif etmişlerdir. Oysa ki, karizma lidere takipçiler üzerinde referans gücünü sağlayan bir kişilik özelliği iken, dönüşümcü liderlik dönüşüm sürecini yönetmek için liderlerin kullanmış olduğu davranışlar bütünüdür. Karizmatik liderler aynı zamanda dönüşümcü liderler olabilir. Çünkü karizmatik liderlerin karizmasından kaynaklanan kişisel güçleri takipçilerin davranışlarını değiştirebilecek bir araçtır. Yapılan bazı araştırmalarda karizmatik liderlerin, takipçilerin lidere olan bağlılığını kuvvetlendirdiğini ama örgütsel değişimi sağlamadığını vurgulamaktadır. Yine birçok araştırma, karizmatik liderlerin kendilerine sadık takipçiler oluşturduğunu vurgulamakta ve dönüşümcü liderler ise tersi bir etkiye sahip olduğunu, lidere bağımlılığı az olan güçlü takipçilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Yani dönüşümcü liderlerin karizmatik olmalarına gerek yoktur (McShane & Glinow, 2010: 372).

Karizmatik liderlik kavramını örgütsel davranış bağlamında ilk kullanan Robert House olmuştur. Bu kurama göre, liderler takipçilerine fikir, davranış ve sözleriyle ilham veren sıra dışı insanlardır (Robbins & Judge, 2017: 430).

Tablo 2: Liderliğin Takipçiler Üzerindeki Etkileri

Kişilik Özellikleri	Davranışlar	Takipçiler Üzerindeki Etkiler
Baskın	Güçlü rol model olur	Liderin İdeolojisine güven
Etkileme Arzusu	Yetkinlik sergiler.	Lider-takipçi arasındaki benzerliğe inanç
Özgüvenli	Amaçları belirler	Kayıtsız şartsız kabul
Güçlü Ahlaki Değerler	Yüksek beklentileri iletir.	Lidere karşı duygusal yakınlık
	Güven ifade eder.	İtaatkârlık
	Güdülerini harekete geçirir.	Lider ile tanımlama
		Duygusal iştiğal
		Yükseltilmiş amaçlar
		Artırılmış güven

Kaynak: Robbins & Judge, 2017: 429-430

Genel olarak karizmatik liderliğin üstün bir özelliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Bu durum genel olarak bireylerin algılama durumları ile ilişkilendirildiği için birisine ilgi çekici ve etkileyici gelen bir durum başka bir birey için aynı duyguları ifade etmeyebilir ve sıradan gelebilir. Karizmatik liderlik özelliğine sahip olan bireylerin kişisel

özellikleri farklı olduğundan dolayı kendisini izleyen kişileri etkilediği tahmin edilmektedir. Bir kişinin karizmatik olarak ifade edilmesi genel olarak kendiliğinden gerçekleşen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Karizmatik liderliğin özelliklerinin doğuştan geldiğini ifade edenlerin olduğu gibi sonradan da öğrenilebileceğini savunanlarda bulunmaktadır (Paşaoğlu vd., 2013: 105). Bu liderlik özelliğine sahip bireylerde bulunması gereken özellikler genel olarak şu şekildedir:

- Karşılaşılan durumlar ve eksiklikler bağlamında tamamlama yetenekleri bulunmaktadır.
- Takipçilerini yönlendirme yetenekleri vardır.
- Hedeflere ulaşabilmek için geleneksel yöntemlerin dışına çıkarak farklı yöntemler izler ve kişisel güçlerini kullanır.
- Özgüven duygusu gelişmiştir.
- Olağan üstü yeteneklere sahip oldukları görülmektedir.
- İkna etme kabiliyetleri gelişmiştir.
- Gerekli zamanlarda risk alabilirler.
- Zamanı geldiğinde davaları uğruna kendilerini feda edebilirler.
- Hedefe ulaşabilmek için yüksek maliyetli işlerden kaçınmazlar.
- Takipçilerinin ihtiyaçlarını önemserler.
- Kriz durumlarında farklı stratejiler izleyebilirler.
- Yeteneklerini belirli bir süre kullanmak yerine bu durumu süreklilik haline getirebilirler.
- Hitabet yetenekleri gelişmiştir.
- Etkileme güçleri yüksektir.
- Durumlar karşısında baskın olma gücüne sahiptirler.

1.4.4. Otantik Liderlik

Otantik liderler kim olduklarını bilir, neye inandıklarını bilir ve bu değerlere uygun bir çimde açık ve dürüst bir şekilde hareket ederler. Takipçileri onları ahlaklı insanlar olarak görür. Otantik liderliğin ortaya koyduğu en önemli değer güvendir. Otantik liderler bilgileri paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve ideallerine sadakat içinde hareket ederler ve bu davranışlarının neticesi olarak da, insanlar onlara inanır. Otantik liderliğin ortaya koyduğu başka bir önemli değer ise alçak gönüllüktür (Robbins & Judge, 2017: 438). Otantik liderler, insanlara karşı oldukça alçak gönüllü davranırlar.

Otantik liderler, kendilerinin nasıl düşündüğü ve nasıl davrandığının farkında olan, başkaları tarafından gerek kendi değerlerinin ve başkalarının değerlerinin ve ahlaki değerlerinin ve bakış açısının farkında olarak algılanan liderlerdir. Otantik liderler, bilgi birikiminin ve güçlü yanlarının farkında olan ve içinde bulunduğu bağlamın farkında olan liderlerdir. Otantik liderler, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek ve ahlaki niteliği yüksek liderlerdir (Avolio, Luthans & Walumbwa 2004: 4).

Otantik liderliğin, öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ve dengeli işleme olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Öz farkındalık, bireyin dünyayı nasıl anlamlandırdığı, kendi zayıf ve güçlü yönlerini görmesi ve kendi içine ışık tutarak görmesi manasına gelmektedir. Otantik liderliğin bileşenleri şu şekildedir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008: 95):

- Öz farkındalık,
- İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı
- Dengeli işleme
- İlişkisel şeffaflık

1.5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

1.5.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kuramı, Burns'ün fikirlerinde oldukça etkilenmiştir ancak Bass tarafından formüle edilen teori daha fazla ampirik çalışmaya dayanmaktadır. Dönüşümsel liderlik kuramında, takipçiler lidere güven, hayranlık, sadakat ve lidere saygı duyar ve yapmaları gerekenden daha fazlasını yapmak için motive olurlar. Bass'a göre, lider görev sonuçlarının önemini daha iyi anlamalarını sağlayarak, onları organizasyon veya ekip adına kendi çıkarlarını aşmaya motive ederek ve onların üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirerek takipçileri dönüştürür ve motive eder (Yukl, 2010: 275).

Dönüşümcü liderlik özelliğine sahip bireyler genellikle sorgulayan, risk alan ya da düşünen bireyler olmayıp aynı zamanda bireylere farklı düşünceleri de aşılayabilen özellikleri de bulunmaktadır. Bu yapıda olan liderler girişimciliğe ve kendini geliştirme gibi farklı durumlara yönlendirici etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle de yüksek bir enerjiye sahiptirler. Dönüşümcü liderler, bireysel amaçlar dışında grupsal amaçlara da önem vermektedir. Bu da bireylerin hem bireysel hem de grupta ortak hareket etmelerine olanak sağlamaktadır (Çelik, 2012: 145-146).

Dönüşümsel liderlik, liderler çalışanlarının çıkarlarını genişletip yükselttiklerinde, grubun amaç ve misyonunun farkındalığını ve kabulünü oluşturduklarında, çalışanları, grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakarak harekete geçirdiğinde ortaya çıkar. Dönüşümsel liderler bu sonuçları bir ya da daha fazla yolla elde eder. Dönüşümcü liderler izleyicileri için karizmatik olabilir ve dolayısıyla onlara ilham verebilir; her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir veya çalışanları entelektüel olarak teşvik edebilir. Dönüşümcü liderliği meydana getiren faktörleri, karizma, entelektüel dürtü, ilham verici motivasyon ve bireysel anlayış olarak sıralayabiliriz (Bass, 1990: 21).

Karizmatik liderler ekstra çabalar harcayarak büyük şeyler başarabilecekleri konusunda çalışanlarına ilham ve heyecan verirler. Dönüşümcü liderliğin bir başka faktörü ise *bireysel anlayıştır*. Dönüşümcü liderler başkalarını düşünür, çalışanlar arasındaki farklılıklara dikkat ederler ve yardıma ihtiyacı olana rehberlik ederler. (Bass, 1990: 21). Dönüşümcü liderler, çalışanlara eski problemlere farklı ve yeni bakış açıları ile bakmalarını sağlar, zorlukları çözülmesi gereken problemler olarak görmelerini sağlarlar ve rasyonel çözümlere vurgu yaparlar. (Bass, 1990: 21). Bu kuramın bir başka boyutu ise *ilham verici motivasyondur*. Bu boyut, yüksek beklentileri takipçilerine ileten, örgütte paylaşılan vizyonun bir parçası ve adanmış olmak için onlara motivasyonla ilham veren lideri tasvir etmektedir. Uygulamada, liderler grup üyelerinin çabalarını kendi menfaatleriyle yapacaklarından daha fazla şey başarmaya odaklanması için semboller ve duygusal çağrışımlar kullanırlar. Bu tür liderler tarafından takım ruhu geliştirilir (Northouse, 2014).

1.5.2. Etkileşimci Liderlik

Bu liderlik türü takipçilerin liderlerinin beklentilerini karşılama noktasında imaj ve ücret elde ettiği, lider ve takipçi arasındaki çikara vurgu yapan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu liderlik türü aynı zamanda yönetsel ya da işlemci liderlik olarak da ifade edilebilmektedir. Bu liderler takipçilerini ödül ve ceza sistemi ile yönlendirmektedir. Takipçiler kendilerine verilen görevi yerine getirdiklerinde ödüllendirilerek bir sonraki göreve daha motive olmaktadır. Lider tarafından belirlenen görevler otomatik olarak ödül sistemi içerisinde yerini almaktadır (Arzi & Farahbod, 2014). Bu liderlik anlayışında lider ve takipçilerin hedefleri politik, ekonomik ya da psikolojik bağlamda önceden değiştirilmesi ile açıklanabilmektedir. Dönüşümcü liderlikte sosyal değişim aracılığı ile gösterilen faydalı durumların ilerisine giderek lider

ve takipçileri arasında motivasyon, davranış ve etiklik olgusu geliştirilerek ortak hedefler doğrultusunda birbirlerine dönüştürülmesi yansıtılmaktadır.

BÖLÜM 2: LİDERE GÜVEN

2.1. Güven Kavramı ve Önemi

Bireyler arası ilişkilerde ve bu ilişkilerin belirleyicisi ve etkileyici konumunda yer alan faktörler çoğu bilim dalında ortak konu olarak ele alınmıştır. İnsani ilişkilerde akla ilk gelen kavramlardan birisi de güven kavramıdır. Güven olgusu çoğu disiplin de tartışma konusu olmuş ve farklı şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Çünkü güven, hem bireylerin hem de toplumun karar alma sürecinde kullandığı en temel unsurlar arasında yer almaktadır. Güvene dayalı olarak gerçekleşmeyen ilişkilerde hedeflenen çıktının elde edilmemesi ya da belirlenen hedefe ulaşılmamasında bir takım sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Kara, Sarıkaya & Temizel, 2009: 281).

Güven bireylerde, organizasyonlarda ve toplum gibi birden çok bireyin oluşturmuş olduğu gruplarda, belirlenen normlar ve değerlere bağlı kalarak davranışların adil, destekleyici ve öngörülebilir olmasına dönük beklentileri içermektedir (Kent & Taylor, 2007: 15).

Güven, bireylerin ortak kurallar doğrultusunda düzenli, adil ve işbirliği içerisinde davranış sergilediği bir topluluk içerisinde, diğer üyelere dönük olarak ortaya çıkan beklenti olarak tanımlanmıştır. Bireylerin topluma ya da gruplara güven duymaması; aynı zamanda toplumun norm ve değerleri olarak görülen toplumun ahlaki değerlerinin zayıflamasına neden olabilmektedir (Özdemir, 2007).

Örgütler bir arada tutan ve sosyal sermayenin en yegâne değeri olan güven bireyleri bir arada tutmanın yanı sıra örgütün var olması üzerinde de oldukça önemli bir konumu bulunmaktadır. Bu nedenle güven olmaksızın hiçbir kurum ayakta kalamaz ve hedeflerine ulaşamaz. Ayrıca güven etkili iletişimin en önemli araçlarından birisidir. Kısacası güven örgütler için yaşamsal bir kavramdır (İşcan & Sayın, 2010). Güven kavramı en genel ifade ile doğruluk ve dürüstlük ilkelerine dayanan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Alan yazınında güven duygusunun örgütsel başarı için gereken bir durum olduğu ve kısa vadede ortaya çıkmadığı belirtilmiştir. Kısacası güven duygusunun oluşturulabilmesi için zamana ve özveriye ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt çalışanları kurumlarının ayakta kalması ve rekabet koşullarında rakipleri mücadele edebilmeleri ve etkin değerler paylaşabilmeleri için geniş tabanlı bir örgütsel güvene ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel güvenin oluşturulabilmesi için ikili etkileşimin

olmasından dolayı çoğu örgüt içerisinde bu durumun oluşması oldukça zor gözükmektedir. Bu bağlamda örgüt liderlerinin sahip olduğu özellikler bağlamında çalışanlara örnek olarak olumlu olma noktasında ve özverili olma hususunda bütün sorumluluğu üzerine alması gerekmektedir.

Örgütsel güvenin oluşturulmasında hem çalışanlar hem de liderler ortak hareket etmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgüte bağlı olan çalışanlar, kendilerini örgüte aday olan bireyler, yaptıkları işten tatmin olan ve örgütten ayrılmayı düşünmeyen bireylerin varlığı güven duygusunun oluşmasına katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır. Bu durumun ortaya çıkabilmesi için çalışanların liderlerine güven duymalarını sağlayacak faktörlerin belirlenmesi ve güvenin sebepleri açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir (Demircan & Ceylan, 2003).

Hosmer (1995) güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi (ahlaki olarak doğru kararlar ve etik prensiplerin analizine dayalı eylemler) olarak ifade etmiştir.

Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998: 395), güveni, bir kişinin, diğer bir bireyin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulmuş psikolojik bir durum olarak ifade etmişlerdir.

Güven duygusunun temelinde genel olarak bireylerin karşı taraftan herhangi bir zarar görmeme ve kişisel olarak yarar sağlama gibi olumlu yönde bir beklentinin olma durumu olarak ifade edilmektedir (Perks & Halliday, 2003: 339).

Güven kavramına yönelik olarak örgüte olan etkilerini belirlemek ve bu davranışın iş hayatına olan verimini anlamak adına çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde güven duygusunun örgütlerde çalışanlara, gruplara ve örgütün üretkenliğini artırıcı davranışlara neden olduğu belirtilmiştir (Doğan, 2002: 45).

Lidere duyulan güven, liderlerin yetkili oldukları alanda etkin olabilmesi ve çalışanların kendilerine olan bağlılıkları geliştirmesi noktasında oldukça önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Liderler ile kendisini takip eden çalışanlar arasında sağlıklı bir bağ kurulabilmesi için özellikle liderlerine hem mesleki hem de bireysel olarak güven duyması ve onlara itibar etmesi gerekmektedir. Lider ile çalışan arasındaki güven ortamının oluşabilmesi için karşılıklı olarak kurulan iletişimin güçlü olması gerekir (Akiş, 2004: 71). Konu ile alakalı çalışmalar güven duygusunun örgütün başarılı olması

için gereken bir faktör olarak ele alınmasına, sürekli ve fedakarlık gerektiren bir durum olarak ifade edilmiştir. Güvenin karşılıklı bir süreç olarak değerlendirilmesi ve örgütlerin pek çok ilişkiyi kapsamaması nedeniyle geliştirilmesi zor bir durum olarak da ifade edilmiştir.

Son dönemde yönetim ve liderlik alanlarında yapılan çalışmalarda güven faktörü giderek önem kazanmaya başlamıştır. Çalışma hayatında yöneticilerin kalitesini ve etkililiğini artırmak adına yapılan çalışmalarda güven faktörü ön plana çıkmaya başlamıştır (West vd., 1995; akt. Yılmaz, 2019: 6).

Örgütlerin verimliliği ve çalışanların etkililiği bağlamında ele alınan güven faktörünün örgütsel açıdan ele alındığında önemi şu şekilde sıralanmaktadır (Yılmaz, 2006: 55):

- Güven çalışan ile örgüt arasında ilişkiyi belirleyen ve örgütün başarısını doğrudan etkileyen bir unsurdur.
- Yönetici ve çalışanlar arasında bulunan güven, çalışanların başarısını artırıcı bir faktördür.
- Güven düzeyinin düşük olduğu ortamlarda başarısızlık daha çok görülür,
- Güvenle birlikte örgüt içi birliktelik sağlanabilir ve işbirliği gelişir,
- Örgütsel güven sayesinde çalışanlar kendilerini daha rahat ifade edebilir ve kendi aralarında daha rahat kararlar alabilirler,
- Çalışanların örgüte olan bağlılığı artar ve ilişkiler daha çok dürüstlük ve sadakat üzerine kurulur,
- İnsan kaynaklarının başarılı olmasında kilit rol oynamaktadır,
- Değişime uyum sağlama ve rekabet koşullarında ön plana çıkma noktasında güven önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.
- Güven duygusu zaman içerisinde çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki işbirliğini artırıcı faaliyetlerin gerçekleşmesine zemin hazırlar.

Günümüz koşullarında güven duygusu örgütler açısından ele alındığında çalışanlar arasında sinerji oluşturacak bir şekilde ilişkisel bir zeminde oluşturulmaya

çalışılmaktadır (Erdem, 2003: 155). Weber tarafından geliştirilmiş olan bürokrasi teorisi kapsamında örgütler açısından güven duygusu bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgüt içerisinde uyulması gereken normların çok olması ve çoğunun ayrıntılı bir içeriğe sahip olması çalışanların bir takım işlerde sorumluluk alma imkanlarının kısıtlanması ve esnemeyen karakteristik özelliklerde olması sonucunda, çalışanlar hem kendi aralarında hem de yöneticilerine yönelik güven duygusunun oluşturulması engellenebilmektedir (Asunakutlu, 2001: 9).

Alan yazını incelendiğinde güven kavramına yönelik olarak farklı yorumların yapıldığı görülmektedir. Buna göre bu farklı yorumlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir (Hosmer, 1995; akt. Öztürk, 2016: 31).

Tablo 3: Güven Kavramına Yönelik Tanımlamalar

Bireysel davranışlar	Bağımsız olaylar neticesinde kişisel yönde geliştirilen olumlu beklentilerdir.
Varsayımları	Geçmiş yaşantılardan elde edilen tecrübeler ve geleceğe dönük tahminler.
Amaçları	Her türlü durumu düşünerek farklı senaryolar doğrultusunda hareket etmek.
Ahlaki boyutu	Güven duyulacak kişiye karşı değerlendirme yapmak.
Bireyler arası ilişkiler	Karşı taraf hakkındaki zayıflık ve bağlılık hususundaki değerlendirme ve beklentiler.
Varsayımları	Her bireye ait rasyonel olmayan davranışlar.
Amaçları	Örgüt içerisindeki bireyler arasındaki ilişkileri geliştirmek ve artırmak.
Ahlaki boyutu	Tarafların karşılıklı olarak birbirine zarar vermeyeceğine yönelik gizli anlaşma.
Ekonomik boyut	Örgütsel bağlılık ve zayıflıkla ilişkili olan durumlar hakkındaki olumlu beklentiler.
Varsayımları	Zorunlu anlaşmalar neticesindeki rasyonel davranışlar.
Amaçları	Lider çalışan arasındaki ilişkilerde dayanışmayı artırmak.
Ahlaki boyutu	Ekonomik gelişmeler neticesinde taraflar arasında heves oluşturmak.
Sosyal boyut	Sosyal sorunlar karşısında lider ve profesyoneller arasındaki olumlu davranışlar.
Varsayımları	Yasal olan ve olmayan zorunluluklar neticesinde yönetmedeki rasyonel davranışlar.
Amaçları	Toplum içerisindeki işbirliğini geliştirmek ve artırmak.
Ahlaki boyutu	Yasal olmayan kurallar bağlamında adil davranışlar sergilemek ve doğru eylemlerde bulunmak.

Kaynak: Öztürk, 2016: 31

2.2. Güven Türleri

Güven kavramını açıklayan kuramlar genel olarak güven bağlamında neler olduğundan ziyade daha çok güven duygusunun bireyde ne ölçüde olduğuna odaklanmış ve süresinin uzunluğu, etkililiği gibi farklı ölçütlerle kalıcılığını ölçmeye çalışmıştır. Literatürde güvene ilişkin çeşitli tanımlar olduğu kadar güven türleri ve güveni oluşturan niteliksel özelliklere ilişkinde farklılıklar bulunmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 201-203).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güven duygusunun oluşabilmesi için 3 aşamalı bir durumun gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre güven duygusunun oluşabilmesi için bir önceki önkoşulun sağlanmış olması gerekmektedir. 3 aşamalı olan durum şu şekildedir:

1. Hesaplanmış güven
2. Bilgiye dayalı güven
3. Özdeşleşmeye dayanan güven

2.2.1. Hesaplanmış Güven

Bu güven durumu genel olarak bireylerin davranışlarının tutarlılığı ile ilişkilendirilmektedir. Bazen bireyler söyledikleri ve yaptıkları işlerin sonuçlarından korktukları için güven duymak zorunda hissedebilirler (Lewicki & Bunker, 1998). Bireyler güven ilişkilerinde herhangi bir zarar ya da beklenen durum taahhüt edilmezse söz verdiklerini yerine getiremeyebilir (Robbins & Decenzo, 2001).

Örgütlerde ceza ödüle nazaran daha güdüleyici özelliğini bulunmaktadır. Bu bağlamda cezanın güvene yönelik etkin bir yönlendirici özelliğinin olduğu vurgulanmaktadır. Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992)'in söz konusu güven biçimini tehdide (deterrence) dayalı güven olarak tanımlamasına karşın, Lewicki ve Bunker, (1998)'in tehdide dayalı güven yerine hesaplanmış güven tanımını yapmalarının nedeni, hesaplanmış güvende yarar sağlama unsurlarının da var olmasıdır. Ancak yine de tehdit unsurları bu aşamada daha güdeleyicidir. Bu ilk aşamada güven oluşumu tarafların birbirlerini takip etmeleri ile gerçekleşir. Bu gelecekte iyi ilişkiler kurmanın bir gereği olarak görülmektedir (Lewicki & Bunker, 1998).

İnsanlar arasındaki ilişkiler başlangıç seviyesinde ise ve aralarında geçmişe dönük olarak herhangi bir deneyim yoksa ilişkiler hesaplanmış güven üzerine kurularak başlamaktadır. Daha sonrasında bu ilişki bilgiye dönük güvene evrilerek son aşama olan özdeşleşmeye dayalı güvene bağlı olarak gelişir (Yılmaz, 2012: 55).

Hesaplanmış güvenin temelleri ilk olarak deneysel psikoloji alanında yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Hesaplanmış güvene göre güven duygusunda, duygusal ve sezgisel yönleri geri plana bırakılarak daha çok güven duymanın maliyetleri, faydaları ve oluşabilecek zararları kapsamında değerlendirilmektedir. Kısacası hesaplanmış güvende bireyler herhangi bir kişiye neden ve hangi durumlarda güven duyması gerektiği üzerinde dururlar. Bu güven türüne iş ortamlarında sıklıkla karşılaşılmaktadır (Halis, Gökğöz & Yaşar, 2007: 190).

Kısacası hesaplanmış güven, bir kişinin başka bir kişiye karşı olan beklentilerini kapsamaktadır. Taraflar arasındaki davranışların güvenilirliğinin tartışılmasına yönelik bir hesaplama bulunmaktadır. Bu güven tarzında birey karşı taraftan elde edeceği güvende kazanç sahibi ise doğru olanın güvenmek olduğunu düşünebilir.

2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güvende tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi güven ilişkisinin temel belirleyicisidir (Lewicki & Bunker, 1998). Bireylerin karşılıklı olarak nasıl davranacaklarını bildiklerinde ya da tahmin edebildiklerinde güven duygusu ortaya çıkmış olabilecektir (Robbins ve Decenzo, 2000). Bilgiye dayalı güvende taraflar birbirlerinin nasıl davranacaklarını bilmektedir ve güven de bu noktada başlamaktadır (Çimen, 2007). Hesaplanmış güvendeki ussallık, bilgiye dayalı güvende ortadan kaldırılmıştır (Reyhanoğlu, 2006).

Bilgiye dayalı güven duygusunun temeli, bilinmekte olan bilginin temelleri ve bireyler arasındaki geçmişe dayanan tanıdıklık ilişkileri olarak ifade edilebilir. Tanıdıklık ilişkilerin geçmişinde bireyler arasındaki eğilimler ve niyetlerin değerlendirmesi yatmaktadır. Bireylerin karşılıklı olarak güvenilirlikleri ve geleceğe dair davranışlar hakkında tahminler yapmalarına yardımcı olmaktadır (Kramer, 1999; akt. Güler, 2014: 12). Kısacası bilgiye dayalı güven duygusu belirli bir zaman sonrasında ortaya çıkmaktadır. Bilgiye dayalı güvenin oluşabilmesi için düzenli bir iletişim ve ilişkinin geliştirilmiş olması gerekmektedir.

Sonuç olarak bilgiye dayalı güven, güvenecek bireyin güvendiği kişiye yönelik tahminleri üzerine kurulu olan bir güven tarzı olarak ifade edilebilir. Yani taraflar arasında kurulacak olan güven karşı tarafından davranışlarını kestirebilmesi ve onu yeterince bilmesine bağlıdır. Kısacası bilgiye dayalı güven duygusu korku ve tehditlere bağlı değildir. Aksine taraflar karşılıklı olarak birbirleri hakkında bilgi sahibidir.

2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güvende taraflar birbirlerine empati kurarak güven duymaktadırlar (Uzbilek, 2006: 11). Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler birbirlerinin isteklerini ve niyetlerini anlar ve bu duruma uygun davranışlar sergilerler (Tüzün, 2006). Small (2004), özdeşleşmeye dayalı güvenin güven duygusunun en üst boyutu olduğunun ifade etmekte bu durumun sonucu olarak tarafların birbirlerinin tercihlerini özümstediklerini belirtmektedir.

Birey karşısında bulunan bireylerin görüşlerini onayladıktan sonra güven süreci başlamış olur. Daha sonrasında birey karşısında bulunan kişinin davranışlarını önceden tahmin edebilir ve ona itimat eder. Bu da karşındakine yönelik bağlılık ve güven duygusunun gelişmesine zemin hazırlar. Aynı zamanda karşısında bulunan birey iyi niyetli davranır ve aynı şekilde karşılık verirse ilişki daha da sağlamlaşır (Tüzün, 2006: 103).

Özdeşleşmeye dayalı güven türünde esas durum diğer bireyler gibi düşünmek, hissetmek ve sorumluluk almak olarak ifade edilir. Taraflar bu durumda ortak bir kimlik geliştirmektedir. Kısacası insanlar kendi bireysel ihtiyaçları, gereksinimleri ve davranışları doğrultusunda diğer insanlarla birleşerek ortak bir kimlik oluşturmaya çalışır (Uzbilek, 2006: 13).

Sonuç olarak özdeşleşmeye dayalı güven tarzı empati duyma, konuşma ve duyguları açık bir dille ifade etmeye dayalı olarak gelişim göstermektedir. Bu güven tarzında karşılıklı olarak birbirini anlama ve saygı ön planda tutulmakta ve güvenin temelleri bunun üzerine kurulmaktadır. Aynı zamanda örgütler içerisinde en çok aranan güven tarzı özdeşleşmiş güven olduğu söylenebilir.

2.3. Liderlik ve Güvenin Oluşturulması

Güven duygusu insan hayatında bütün yaşantısını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Örgütlerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için sadece

kendilerine güvenmeleri yetmez aynı zamanda güvenilir olmaları gerekmektedir. Bu da örgüt içerisinde sorumluluk alan liderlerin sorumluluğundadır. Güven duygusu her aşamada liderlik olgusunun en önemli unsurları arasında yer almaktadır. Örgütlerde güven liderler aracılığı ile geliştirilir ve bu durumu kararları ve davranışları ile diğer paydaşlara yansıtır. Bir lider aynı zamanda herkese güven verecek bir kapasiteye sahip olması gerekmektedir (Işık, 2014: 109).

Güven duygusunun oluşumunda ve gelişiminde en önemli unsurların başında zaman gelmektedir. Güven duygusunun oluşumu gelişiminde bireysel ve kollektif öğrenme durumları bulunmaktadır (Yılmaz, 2012: 60). Fakat güven bireyler arasındaki ilişkilerden etkilenerek aradaki durumun kalitesine göre şekillenmektedir.

Güven duygusu çoğu sosyolog, ekonomist, eğitimci ve psikoloğun yaptığı araştırmalarda bireysel ilişkiler bağlamında inşa edilen ve ilişkilerin yürütülmesinde etkili olan faktör olarak kabul gören bir kavramdır. Örgütsel açıdan güven duygusu, örgütün dürüstlüğüne, adaletli olmasına ve doğruluğuna duyulan inanç bütünü olarak ifade edilmektedir. Güven özünde açıklık, doğruluk, dürüstlük gibi birbirini tamamlayan unsurların birleşmesinden oluşmaktadır. Bununla birlikte güven bireysel olarak kararların alınmasında ve örgütsel olaylar bağlamında gerçekleşen olaylar üzerinde olumlu beklentiler oluşturmaktadır (Appelbaum vd., 2004: 16-17).

Liderlikte güven duygusunun ortaya çıkabilmesi için liderler farklı yöntemler izleyebilmektedir. Bunlar etkili iletişim, motivasyon, ödüllendirme, karizma ve ikna gibi yetki dışı araçlar olabilmektedir.

Örgütsel güven duygusu genel olarak çalışanların örgüt içerisinde güven olgusunun ortaya çıkabilmesi için gereken algılamaları ifade ederken, liderlerin sergilemiş olduğu davranışlardan etkilendiği bilinmektedir (Kılınç, 2010: 4).

Örgüt çalışanlarının lidere bağlanma noktasında hangi unsurların önemli olduğu düşünüldüğünde genel olarak yöneticilerin adil, dürüst, fedakâr ve ilgili özelliklere sahip olması etkileyici bir unsur olarak görülmektedir. Bu bahsi geçen durumlar aynı zamanda bir insana güven duyma noktasında gerekli olan özellikler olarak belirtilmektedir. Çalışanların lidere güven duymaları için onu beğenmeleri şart değildir. Yöneticilere duyulan güven gerçek anlamda neyi kastettiğine duyulan güven olarak tanımlanır. Yöneticinin davranışları ile söylemleri tutarlı olduğu müddetçe çalışan yöneticisine güven duyar.

Lidere güven, yöneticinin etkinliği ve aynı zamanda yöneticiye duyulan bağlılık duygusu için çok önemli bir unsur olarak görülmektedir (Börü & Güneşer, 2005: 142). Bir başka ifade ile lidere güven yöneticilerin gerçekleştireceği iş ve işlemlerin sonuçlarının ortaya koyabileceği düşünülerek bireylerin duyarlı olması olarak ifade edilebilir. Lidere karşı duyulan güven çalışanlarda örgüt normlarına uyma, prosedürleri benimseme ve örgütsel değişim sürecinde yaşanabilecek aksaklıkları hoş görme gibi davranışlar bağlamında çalışanları etkilemektedir (Arslantaş & Dursun, 2008: 114-116).

Güven kavramı bir örgütün var oluşunu, başarısını ve sürekliliğini etkileyen en temel unsurlardan birisidir. Bu nedenle liderlerin öncelikli olarak çalışanlarda örgüte olan güven duygularını geliştirici çalışmalar ve yaklaşımlar izlemesi gerekmektedir. Örgütlerde güvenin oluşabilmesi için öncelikli olarak örgütsel değerlerin yöneticilere ve çalışanlara açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Özellikle üst düzey yöneticilerin bu duruma daha çok dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar genel olarak yöneticileri kendilerine referans almaktadır. Güven duyulan örgütlerin bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler (Seldon, 2009; Meral, 2015: 21-22):

- Güven duyulan örgütler dini temelli, güçlü ve etik ilkelere saygılı değerler üzerine kurulmuş olmalıdır,
- Örgüt çalışanları çalıştıkları kuruma ait olmaktan gurur duyarlar ve sahiplenme duyguları gelişmiş olmalıdır,
- Bireysel faydadan ziyade daha çok sorumluluk alarak örgütün başarısı için çaba göstermeleri,
- Çalışanlarını hiçbir konuda korku ya da endişeye kapılmayacak düzenlemeleri zamanında hızlı ve etkili bir şekilde yapmaları,
- Örgüt yönetiminin sağlam temeller üzerine kurulması ve karar alırken adil davranmaları,
- Örgüt içi ilişkilerinde dürüst olmaları,
- Çalışanların haklarını koruma ve güvence altına almaları,
- Çalışanlar kadar ailelerini de önemseyerek gereken desteği sağlamaları,

- Çalışanlarına değer verdiklerini ve önemsediklerini onlara hissettirmeleri olarak ifade edilebilir.

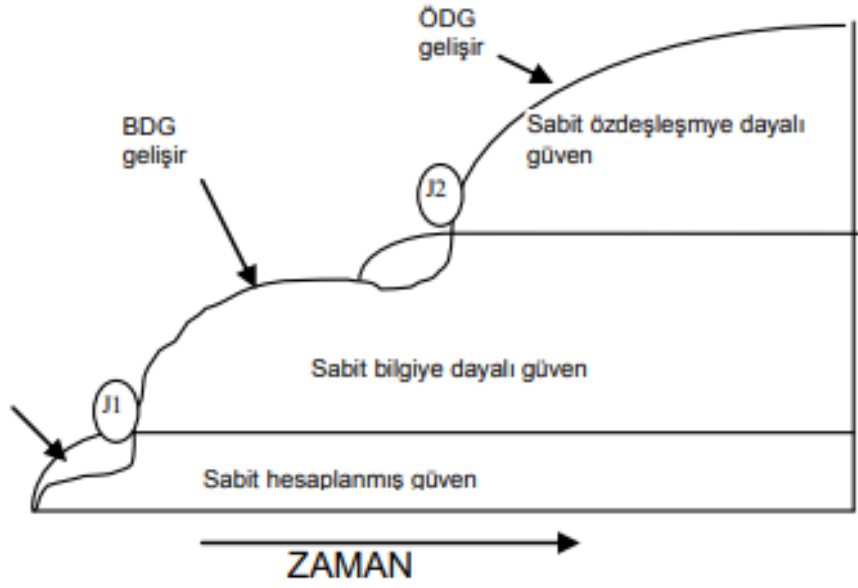
Güven duygusu objektif olmayan bir yapıda olmasından dolayı sadece davranışlarla ölçülebilen bir özelliği vardır. Bu nedenle çalışanlar liderlerin kendilerine karşı sergilemiş olduğu tavır ve haller doğrultusunda güven duygusu hisseder fakat lider kendisine duyulan güvenin derecesini bilmemektedir (Brower, Schoorman & Tan, 2000: 227-250).

Lidere duyulan güvenin derecesi genel olarak çalışanların davranışlarının en etkin belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu nedenle liderlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları güven derecesinin anlaşılmasında oldukça etkilidir (Deluga, 1995: 1-16).

Pelteceoğlu (2001) örgütlerin güvenilirliği sağlamada etkili olan unsurları şu şekilde ifade etmektedir:

- Örgüt çalışanlarının kendilerini ve dışardan gelebilecek olumsuz haberlere karşı önceden çalışanlarını bilgilendirmeli ve onların güven duygusunu zedeleyecek durumlardan kaçınmalıdır.
- Liderler hem iyi hem de kötü haberleri doğrudan çalışanlarına bildirmelidir. Çalışanların güven kaybını engellemek adına olumlu haber ayrımcılığı yapmaması gerekmektedir.
- Çalışanlar her zaman zamanında bilgilendirilmelidir. Çalışanlar açısından önemli olan durumlar önemsizleşmeden ya da zaman daralmadan bilgilendirilmeden kaçınılmalıdır. Haberler hızlı ve doğru bir şekilde aktarılmalıdır.
- Çalışanlar istek ve arzuları doğrultusunda yönlendirilmelidir. Aynı zamanda bilgilendirme yapılacak alanlar gerek görülen alanlara yönelik olmalıdır.
- Lidere olan güven duygusunun artırılması için gereken yabancılaşma, uzaklaşma ve düşmanlık gibi güveni olumsuz etkileyecek ortamlardan uzak durulmalıdır.

Güven duygusunun oluşumu aşağıdaki şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4: Güven Oluşumu

Kaynak: Tüzün, 2007: 102.

Şekil 4 incelendiğinde J1 noktasında hesaplanmış güven ilişkileri artık bilgiye dayalı güven ilişkilerine dönüşmektedir. Daha sonrası da J2 noktasında ise az sayıda olan bilgiye güven ilişkileri olumlu etkenler neticesinde özdeşleşmeye dayalı güven haline gelmektedir.

Çalışanlarla lider arasında sarsılmaz bir bağ oluşturulmasında güven oldukça önemlidir. Çalışanların liderlerine yaptıkları iş bakımından hem saygı duyması hem de güven duyması gerekir. Bu saygı ve güven bağı birlikteliği kuvvetlendiren ve örgütü geliştiren bir durumdur (Akiş, 2004: 71).

2.4. Lidere Güvenin Boyutları

Çalışanların genel olarak lidere olan güvenleri algılama durumları değerlendirildiğinde farklı durumlarla karşılaşılabilir. Bu durumlar; bireylerin davranışlarının tutarlı olması, söylenen ile yapılan eylemin tutarlılığı, karar verme sürecine çalışanların katılımının sağlanması, doğru bilgiler ışığında verilen kararların açıklanması, örgüt içi iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulması, çalışanların iyiliklerinin düşünülmesi ve çalışanların sadakatli olması olarak belirtilebilir (Doğan, 2002: 46).

Lidere güven kavramı en genel ifade ile çalışanların liderlerinin sözlerine sadık olmaları ve bu sözlerin dürüstlük ilkesi doğrultusunda çalışanlar tarafından bir inanç beslemesi olarak tanımlanır (Polat, 2007). Erdem (2003)'e örgüt içi güven varlığını

gösteren ve önemli bir durum olan lidere güven ortamını etkileyen unsurları genel olarak, lider konumunda bulunan bireylerin kişilik özellikleri ile yönetim süreci içerisindeki etkililiği ile açıklamıştır. Bu durumların örgüt içerisindeki güven duygusunu etkilediğini ifade etmiştir.

2.4.1. Yetenek

Yetenek aynı zamanda yetkin olmak ile ifade edilmektedir. Bireylerin yetenekli olarak ifade edilmesindeki esas unsur verilen bir işi başarılı bir biçimde yapması ve işi yarken çevresine zarar vermeden tamamlayabilme kapasitesi olarak yorumlanabilir. Örgüt içerisinde görev yapan ve çalışanları etkileme amacıyla hareket eden bir liderin ilgi ve alakası ne kadar yüksek olursa çalışanlarında işe olan ilgi ve alakası artacak ve gerekli bilgi ve becerilerini işe tam olarak yansıtabilecektir. Ayrıca çalışan bireylerin liderlerin yaptıkları iş kapsamında gereken yeteneğe ve beceriye sahip olmadığını düşüncesi ortaya çıkarsa bu durumda da çalışan lidere güven duymaktan kuşku eder ve tam bir güven ortamı oluşmaz (Karamilköy, 2011: 29-30). Buradan da anlaşılacağı üzere liderlerin, kendi yaptıkları işlerle alakalı olarak gereken bilgi ve beceriye sahip olması aynı zamanda çalışanların lidere duyulan güvene etkileyen bir unsur olarak görülmesi gerekir.

Yetenek örgüt içerisinde etkili ve en temel güven kaynağı olarak algılanabilir. Örgüt kapsamında yetenekli olmak aynı zamanda örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda emin adımlarla hareket edebilir olduğunu göstermektedir. Birey kapsamında ele alınan yetenek ise liderlerin profesyonellikleri doğrultusunda amaçlar gerçekleştirebilme kapasiteleri, durumlar karşısında akılcı hareket etme ve kişilerarası ilişkiler bağlamında değerlendirilir. Örgüt içerisinde yaptığı iş bakımında yetenekli olduğu düşünülen liderler çalışanların güvenini daha kolay kazanmaktadır (Demircan & Ceylan, 2003: 143).

Sonuç olarak liderlerin yetenekli olmaları bir takım özellikleri sergilemeleri noktasında oldukça önemlidir. Bu sayede çalışanları etkileyebilmekte ve onları kendilerine ve örgüte karşı güvendirilebilmektedir. Liderin yetenekli olması aynı zamanda profesyonel bir şekilde hareket etmesine ve bu bağlamda çalışanlar üzerinde adaletli ve dürüst bir şekilde yönetim sağlamasına neden olmaktadır. Adaletli ve dürüst olan liderlerle çalışan çalışanlar bu sayede güven duygusunu geliştirebilir.

2.4.2. Dürüstlük

Liderlik alanında yapılan çoğu araştırmada güven duygusu kişilik özellikleri ile açıklanmaktadır. Bu kapsamda lidere duyulan güvenin de kişilik özelliği ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle bireyin kişilik özellikleri arasında yer alan bazı unsurların güvene etki edebileceği söylenebilir. Bunlardan birisi de dürüstlüktür (Demircan & Ceylan, 2003). Kişilik özelliği olan dürüstlük güvenin en temel unsurları arasında yer almaktadır. Çünkü çalışanlar dürüst liderlerle çalıştıklarında onlara daha fazla güven duyar ve tereddüt etmez.

Dürüst olmadığına inandığımız, söylediği ile yaptığı eylemlerin karşılıklı olarak tutarsız olduğunu bildiğimiz kişilere güven duyma noktasında sorun yaşarız. Özellikle bu konumda bulunan bir lider kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek çalışanların haklarını yiyebilir ya da onlara verdiği herhangi bir sözü yerine getirmeyebilir. Bu nedenle tutarlı olmak, çalışanlara karşı dürüst olmak lidere duyulan güveni artırdığı söylenebilir. güvenirlilik olmak tahmin edilebilir olmak iyi lider olma özellikleri arasında yer almaktadır (Karamil-Köy, 2011: 29-30).

Sonuç olarak bir kişilik özelliği olarak ifade edilen dürüstlük sayesinde bireyler birbirine karşılıklı olarak güvenebilir. Özellikle dürüst olma özelliğine sahip liderlerle çalışanların liderin bu özelliğinden haberdar olması örgütler için oldukça önemli bir durum olarak görülebilir. Çünkü verilen işin adil olduğunu düşünen çalışanlar iş yaparken şüpheye düşmez ve örgüt çıkarları doğrultusunda hareket edebilir. Bu da örgütün verimliliğini artırır. Dürüstlük her liderin ortak özelliği olabileceği gibi bütün insanların ortak özelliği olması gerekmektedir.

2.4.3. Açıklık

Açıklık ile kastedilmek istenen açık iletişimdir. Akıldan geçenlerin sonuçlarını düşünmeden rahat bir şekilde söyleyebilmektir. Burada var olan bilgi saklanmadan, gizlenmeden sonuçları düşünülmeden paylaşılır. Bilgi alınması engellenen ve bilgi aktarılmayan kişiler şüphe duymaya başlarlar çünkü neyin ne için gizlendiğini merak ederler. Örgüt içerisinde liderler çalışanlarıyla açık bir şekilde iletişimde olduklarında çalışanlar tarafından genellikle güvenilir olarak algılanmaktadır. Aynı zamanda kurum içerisinde alınan kararlar doğrultusunda çalışanlara açık bir şekilde olası durumlar paylaşılırsa çalışanların güveni artmış olur. Liderler görüşlerini açıklama konusunda ne kadar şeffaf ve açık olursa kendilerini daha net bir dille ifade etmiş olurlar. Bu sayede

çalışanlarda duygu ve düşüncelerini çekinmeden örgüt içinde paylaşabilir (İslamoğlu, 2003: 33).

Sonuç olarak iletişimin açık bir şekilde gerçekleşmesi hem bireye hem de örgütü olumlu bir katkısı bulunmaktadır. Sonuçta çalışanlar ve yönetim arasında açık bir iletişim olursa herkes yapacağı işi daha iyi bir şekilde yapar ve karışıklık olmaz. Liderler yaptıkları iş gereği altında çok sayıda çalışanla etkileşimde bulunmakta ve onların sorumluluklarını da üstlenmektedir. Bu sorumluluk gereği lider her zaman çalışanlarına karşı açık olmalı ve onlardan bilgi saklamaması gerekmektedir. Bu nedenle lidere güven duygusunun oluşabilmesi için liderlerin açık iletişim halinde olması gerekmektedir.

2.4.4. İlgili ve Yardımseverlik

İlgili olma genel olarak bireylere yardımcı olmak onlara bağlılık gösterebilmek gibi karşısında bulunan karı korumak amacıyla ya da çıkarlarını kollama isteklerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Günaydın, 2001). Yardımseverlik ise daha çok bencil olmayan insanların düşünce sisteminde yer alan güvenilen kişilerin güvenen kişiye karşı sergilemiş olduğu iyi davranma arzusudur. Bunu yapan bireyler genel olarak karşılık beklemeden ve hiçbir çıkar gözetmeden yaparak yardımcı olmak ister (İslamoğlu, 2003, : 34). Güven ortamının olduğu örgütlerde işlerde daha rahat ilerlemektedir. Aynı zamanda güven ortamının olduğu yerlerde işbirliğinin gelişmesi de oldukça kolaydır. Karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin olduğu yerlerde bireyler zorunlu hissettikleri için değil daha çok yardımcı olmak için birbirleri ile iletişim halindedir ve birbirlerine yardımcı olurlar. Buna paralel olarak güven duygusunun olmadığı yerlerde verilen görevlerin yerine getirilmemesi bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olur.

Liderlerin çalışanlara karşı ilgili ve yardımsever olması onlardan birisi olduğunun bir göstergesi ve onları önemseydiğini işaret etmektedir. Bu özellik sayesinde çalışanlar liderlerin kendisini düşündüğünü öne sürerek güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayabilmektedir. Çalışanların ilgi ve yardımsever bir yönetime sahip olması çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artmasına katkı sağlayabilmektedir.

2.5. Örgütsel Güven

Güven bireyler arasındaki ilişkilerde oldukça önemli bir duygu olarak nitelendirilmektedir. Güvenin soyut bir niteliği olmasından dolayı ilişkilerde genel olarak hissedilen bir özelliği bulunmaktadır. Bireyler karşılarındaki kişilerle ilişki

kurabilmek için güven geliştirirken bir takım süreçlerden geçmektedir. Güven bir takım olay ve olgulardan yola çıkarak gelişmektedir. Kısacası insanlar birilerine karşı güven duygusu geliştirirken davranışlardan, tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerinden etkilenmektedir (Asunakutlu, 2001: 2).

Güven duygusunun varlığı ya da yokluğu hayatın her alanında hissedilmektedir. Güven duygusunun olmadığı ilişkilerin sürdürülmesi neredeyse imkânsızdır. Bu duygunun farklı boyutları bulunmaktadır. Bunlar (Baltaş, 2000: 57-59):

- Bireyin kendisine güven duyması,
- Güvenilir olmak,
- Başkalarına güven duymak olarak ifade edilmektedir.

Güven; bireyler, gruplar ve organizasyonlar için ilişkilerin sürdürülmesinde en çok dikkat edilen unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu duygu iletişim ve bilginin en etkin şekilde iletilmesi, sorunların çözüme kavuşturulması ve yetki verebilmesi adına birçok ilişkinin etkileyici faktörü olan özelliğe sahiptir. Üst düzey güven duygusu aynı zamanda ilişkilerde sadakati ve bağlılığı da olumlu yönde desteklemektedir. Karşılıklı olarak sağlanan güven bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve uzun süreli devamlılığının sağlanması açısından oldukça önemli görülmektedir (Yılmaz & Kabadayı, 2002: 101).

Örgütsel güven en genel tanım ile örgüt çalışanlarının örgütün etkinliklerine karşılık olarak savunmada kalma ihtiyacı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir (Tan & Lin, 2009). Aynı zamanda örgütsel güven risk taşıyan durumlarda dahi çalışanların örgütü etkileyecek yöntem ve uygulamalarından emin olması ve bu durumlar karşısında bile olumlu beklentilerde olmasını içermektedir. Bu bağlamda örgütsel güven çalışan bireylerin örgütsel olarak desteklenmesi, anlayışla karşılanması ve liderlerin güvenilir olmalarına dair inançlarını yansıtan ve örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açık, duyarlı ve güvenilir olmayı kapsayan genel bir durum olarak değerlendirilebilir (Yılmaz, 2008).

Güven algısı bireysel olabildiği gibi kurumsal düzeyde de olabilmektedir. Lidere ve örgüte karşı beslenen güven duygusu iki farklı kavram gibi gözükse de aslında bütünsel bir yaklaşımla ele alındığında örgütsel güven olarak ifade edilmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997; akt. Yılmaz, 2019: 11).

Dağ (2018)'a göre örgütsel güvenin oluşabilmesi için çalışanların örgüte güven duyması gerekmektedir. Kuruma güvenen bireyler aynı zamanda sorumluluk bilincine de sahip olduğundan dolayı bu tutumu aynı zamanda örgüte karşıda gösterebilmektedir. Örgütsel güvenin oluşmasında etkili olan faktörler ise kariyer geliştirme imkânı, terfi, ödül, disiplin, örgütsel adalet gibi unsurlar olabilir.

Örgütsel güven ilk zamanlar tek boyutlu bir kavram olarak ele alınırken zaman içerisinde farklılaşarak farklı boyutlarının da olduğu kabul edilmiştir. Buna göre çoğu araştırmacı örgütsel güveni aşağıdaki tanımlar doğrultusunda tanımlamaktadır (Demircan & Ceylan, 2003: 142).

- Çok düzeyli: Örgütlerde güven duygusu çalışma arkadaşlarına, gruplara, kuruluşlara ve örgüte bağlı olarak gerçekleşen etkileşim sonucunda ortaya çıkar.
- Kültürel temel: Örgüt kültürünün kurallarına, değerlerine ve inanç sistemine ilişkili olarak ele alınır.
- İletişime dayalı: Kurum içerisinde doğru bilgi sağlama, kararların açıklanması, dürüstlük ve samimiyet gibi iletişim davranışlarının bir sonucu olarak güven ortaya çıkar.
- Dinamiklik: Sürekli olarak kendisini geliştiren ve yenileyen bir yapıdadır.
- Çok boyutluluk: Güven duygusu zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerle ilişkili olarak ortaya çıkar.

Yılmaz ve Atalay (2009: 343) yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin olası etkilerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Örgüte güvenen çalışanlarla aynı ortamda çalışmak örgütün yönetim mekanizmalarını daha etkin kullanmalarına olanak sağlar.
- Örgüt içerisinde çalışanlar arasında ve ast üst ilişkilerinde olası riskler azalır.
- Örgüt içi kaynaklar daha etkin kullanılır.
- Örgütün her türlü işlevi daha kolay ve etkili bir şekilde sürdürülür.

Örgütsel güvenin büyük bir kısmı ikili ilişkiler doğrultusunda gelişmekte, itibar ve deneyim temelli olarak şekillenmektedir. Fakat örgütsel güven örgüt içerisinde ortaya çıkan kişisel güven ilişkilerinin toplamını ifade etmemektedir. Bireylerin sahip olduğu güven duygusu, bireysel olarak tanıdığı inşaların tavsiyelerine göre şekillenmekte ve belirli ölçütler doğrultusunda başkalarına da yaymaktadır. Güvenin bu şekilde katlanarak gelişmesi, kişisel güven ve örgütsel güven arasında bir köprü niteliğindedir (Dönertaş, 2008: 36-37).

Örgütsel güven konu olarak 3 boyutta ele alınmaktadır. Bunlar;

- Lidere güven
- İşletmeye güven
- Çalışma arkadaşlarına olan güven olarak ifade edilmektedir.

Lidere güven, örgüt içerisinde kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Örgütlerde güven duygusunun oluşturulmasında, yönetimin güven duygusunu örgüt içerisinde bütün birimler arasında ve çalışanlar arasında yapılandırması gerekmektedir (Sayın, 2009: 51).

İşletmeye güven, örgüt ve çalışanlar arasındaki etkileşim açısından örgütler için hayati önem arz etmektedir. Bu durumu örgüt için önemli kılan en önemli faktör ise örgütü temsil eden lidere güvenin bütün örgüte yayılmasıdır. Kısacası çalışanlar lidere duydukları güveni bütün örgüte genişletmektedir. Bu bağlamda örgütsel güven ve lidere duyulan güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir (Arslan, 2009: 52). Kısacası örgütsel güvenin oluşabilmesi için öncelikli olarak lidere güven duyulması gerekmektedir.

Çalışma arkadaşına olan güven, işletmelerde çalışan bireyler tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi iş hayatında da diğer insanlarla etkileşim ve iletişim halindedir. Örgütlerde çalışanlar karşılıklı olarak hareket etmek, özel durumları paylaşabilmekte, birlikte sosyal aktiviteler yapabilmekte ve bunları yaparken de etkileşim halinde olabilmektedir. Örgütler içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Bireyler sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, ortak alışkanlıklar, güvenlik, öz saygı gibi farklı durumlardan dolayı gruplara üye olabilmektedir. Grupların bir arada olması ve üyeliğin sağlanabilmesi için her bir üye “biz” olgusu ile hareket etmesi gerekmektedir. Gruplar için sürekliliğin sağlanması için gerekli olan en önemli unsur güven duygusudur. Grup içerisinde güvensiz hareket oluşturan ve güvensiz olarak algılanan

kişiler o grup içerisinde soyutlanır ve bu durum onu örgütten yabancılaştırır (Topaloğlu, 2010: 45-46). Örgütsel güvenin sağlanmasında lidere güven kadar çalışma arkadaşlarına olan güvende oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Alan yazını incelendiğinde örgütsel güvene ilişkin tanımlamalarda ortak bir fikir anlayışı sağlanamamıştır. Ancak rekabet koşullarının arttığını günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmeler neticesinde örgütse ilişkin dinamikler arasında güven kavramının önemli bir yer tuttuğuna dair ortak bir görüş birliği sağlanmıştır. Güven olgusu genel olarak bireysel beklentilerin karşılanması, ilgi, grup üyelerini her türlü destekleme gibi davranış ve düşüncelerle açıklanmaktadır. Günümüz modern örgütlerde eskisinde olduğu gibi liderler ve çalışanlar arasında hiyerarşik bir yapı bulunmamaktadır. Modern örgüt yapılarında çalışanlar karar alma süreçlerine katılır ve fikirlerini etkin bir şekilde ifade edebilir. Bu değişim aynı zamanda örgüt içi ilişkilerin şekillenmesine ve değişmesine neden olmuştur. Yaşanan farklılaşmalar neticesinde güven kavramı örgütler açısından daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle örgütsel güvenin sağlanması örgütlerin verimliliği için oldukça önemlidir (Turan, 2017).

Agun (2011)'e göre örgütsel güvenin örgüt için en önemli sonuçlarından birisi de çalışanlar üzerinde olumlu yönde etkisinin olmasıdır. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyeti, iş devamsızlığı ve iş gücü devri azalmaktadır. Bu durumlarda çalışanların verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca örgüt ortamlarında sağlanan güven sayesinde çalışanların moral düzeyleri yükselir ve örgütsel adalet düzeyi de olumlu yönde desteklenir.

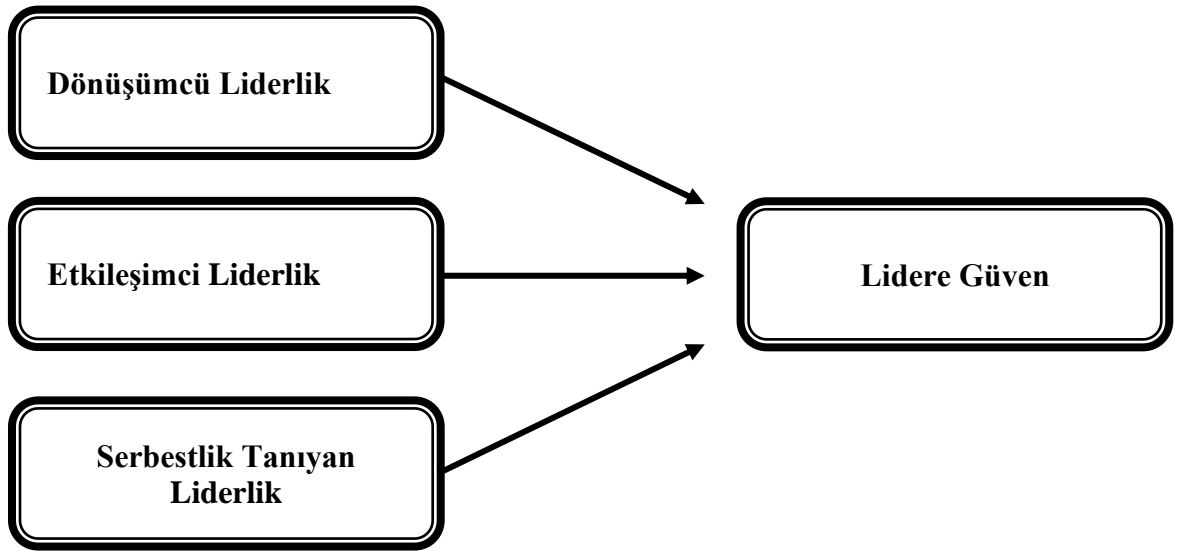
Çetinel (2008)'e göre bireyler ve gruplar arasında işbirliğinin artması ve etkileşimin gelişmesi açısından örgütsel güven oldukça önemlidir. Güvenin olmadığı ortamlarda çalışan bireyler arasında her zaman bir çekinme ortamı bulunmaktadır. Bu da çalışanlar arasında bir takım olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilmektedir. Yaşanan sorunlar aynı zamanda örgütleri de doğrudan etkilemektedir. İşbirliğine ve güvene dayalı ilişkilerin yürütülmesi dayanışmayı artıracığı gibi örgütün çıkarlarının korunmasına da faydalı olabilmektedir.

BÖLÜM 3: ALGILANAN LİDERLİĞİN LİDERE GÜVENE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın modeli, modele bağlı olarak hazırlanan hipotezler, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve verilerin analizi detaylı olarak anlatılmıştır.

Araştırmanın örneklemini evren içerisinde rasgele seçilen, İstanbul ve Sakarya illerinde ikamet eden 401 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Lidere Güven Ölçeği ifadeleri toplam 47 ifadede oluşmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Araştırma üç bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenden oluşmaktadır. Bağımsız değişkenler “Dönüşümcü Liderlik”, “Etkileşimci Liderlik” ve “Serbestlik Tanıyan Liderlik” bağımlı değişken ise “Lidere Güven” olarak araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırmanın amacına göre hazırlanan model Şekil 5’de verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1:Dönüşümcü liderlik algısı lidere güveni pozitif etkilemektedir.

H2: Etkileşimci liderlik algısı lidere güveni pozitif etkilemektedir.

H3: Serbesti tanıyan liderlik algısı lidere güveni pozitif etkilemektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formları 3 bölümden oluşmaktadır.

Bilgi Formu: Katılımcıların sosyo-demografik niteliklerini belirlemeye yönelik bilgiler sorulmaktadır. Cinsiyet, medeni durum ve eğitim gibi demografik bilgileri içermektedir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Bass ve Avolio tarafından 1990 yılında, kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilen ve Akdoğan tarafından 2002 yılında Türkçe'ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek yapısı bozulmadan bu çalışmada kullanıldığı için faktör analizi yapılmadan güvenilirlik analizi yapılarak bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçek 36 farklı maddeden ve 3 alt ölçekten oluşmakta olup ters soru bulunmamaktadır. Alt ölçekleri dönüşümcü liderlik (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20 nolu sorular), etkileşimci liderlik (21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 ve 32 nolu sorular) ve serbestlik tanıyan liderlik (33, 34, 35 ve 36 nolu sorular), oluşturmakta ve yanıt seçenekleri "(1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) genellikle ve (5) daima" şeklindedir.

Lidere Güven Ölçeği: McAllister tarafından 1995 yılında geliştirilen ve bir çok araştırmacı tarafından kullanılmakta olan lidere güven ölçeği 11 madden oluşmakta ve tek boyutta kullanılmaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Tüm istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 programı ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (f), yüzde (%), ortalama (\bar{X}), standart sapma (SS), en az ve en fazla değerler olarak belirtilmiştir. Araştırmada ilk olarak Çok Faktörlü Liderlik ve Lidere Güven Ölçeklerine dönük iç tutarlılık analizi yapılmış, çalışmada kullanılması konusunda bir sakıncanın bulunup bulunmadığı ve katılımcılar tarafından ölçek ifadelerine verilen yanıtların tutarlılığının bulunup bulunmadığı ele alınmıştır. Ardından katılımcıların kişisel bilgileri değerlendirilmiştir. Buna ek olarak; ölçeklerin normal

dağılım varsayımı, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle değerlendirilmiş ve parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir. Normal dağılım varsayımını sağlayan değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında “bağımsız örneklem t testi” kullanılırken üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında “tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA)” kullanılmıştır. Son olarak çalışmanın değişkenleri arasında bulunan ilişkiler “Pearson Korelasyon testi”yle incelenmiş ve katılımcıların, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri lidere güven üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığı lineer regresyon analizi ile irdelenmiştir. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistikî anlamlılık $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini evren içerisinden basit tesadüfî yöntem ile seçilen, 401 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri katılımcılara Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Lidere Güven Ölçeğindeki ifadelerle beraber sosyo-demografik soruların uygulanması ile elde edilmiş ve verilerin analizi bu başlık altında gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde yapılan analizlerde; “iç tutarlılık analizi, araştırmaya dahil olan katılımcıların sosyo-demografik profili, araştırma değişkenlerine yönelik betimsel analiz, fark testleri, araştırma değişkenleri arasındaki ilişki ve regresyon analizi” yer almaktadır.

3.6. Bulgular

3.6.1. İç Tutarlılık Analizi

Çalışmanın bu noktasında; veri toplama vasıtası olarak tercih edilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Lidere Güven Ölçeği ifadeleri toplamda 47 maddeden oluşmakta olup ölçeklere verilen cevaplara göre güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlikle ilgili katsayının değerlendirme ölçütleri aşağıda yer almaktadır;

“ $0.00 < \alpha < 0.40$ aralığında ise güvenilir değil”

“ $0.40 < \alpha < 0.60$ aralığında ise düşük güvenilirlikte.”

“ $0.60 < \alpha < 0.80$ aralığında ise oldukça güvenilir.”

“ $0.80 < \alpha < 1.00$ aralığında ise yüksek derecede güvenilir” (Özdamar, 1999: 513).

Tablo 4: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Lidere Güven	,810	9
Çok Faktörlü Liderlik	,925	36
Dönüşümcü Liderlik	,890	20
Etkileşimci Liderlik	,789	12
Serbestlik Tanıyan Liderlik	,780	4

Lidere Güven Ölçeği ifadelerine verilen yanıtların güvenilirlik katsayısı 0,692 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir, ancak 4 ve 10 numaralı ifade silindikten sonra Cronbach's Alfa değerinin 0,810'a yükseldiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak 4 ve 10 numaralı maddelerin problemlili olduğu ve ölçeğin iç tutarlılık katsayısını düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır.

“Lidere Güven ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeklerinin Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında; bu değerlerin sırasıyla 0,810 ve 0,925 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler; ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduklarını” ortaya koymaktadır (Özdamar, 1999: 510). Ölçeklerin güvenilirlik analizinden elde edilen bulgular irdelendiğinde, ölçeklerin güvenilir olduğu, katılımcıların tutarlı cevaplar verdiği ve analizde kullanılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.2. Katılımcıların Kişisel Bilgileri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu frekans analizi irdelenmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyet durumu dağılımı Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyet Durumu Dağılımı

	Demografik Özellik	f	%
Cinsiyeti	Kadın	159	39,7
	Erkek	242	60,3
	Toplam	401	100,0

Tablo 5’de yapılan frekans analizi neticelerine göre katılımcıların cinsiyetine dayalı olarak dağılımları incelendiği vakit; araştırmaya dahil katılımcıların %60,3’ünün erkek ve %39,7’sinin kadın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların medeni durumu dağılımı Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

	Demografik Özellik	f	%
Medeni Durum	Evli	329	82,0
	Bekar	72	18,0
	Toplam	401	100,0

Tablo 6’da yapılan frekans analizi neticelerine göre katılımcıların medeni durumuna dayalı olarak dağılımları incelendiği vakit; araştırmaya dahil katılımcıların %82,0’sinin evli ve %18,0’inin bekar olduğu görülmektedir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların eğitim durumu dağılımı Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

	Demografik Özellik	f	%
Eğitim Durumu	Önlisans ve altı	36	9,0
	Lisans	171	42,6
	Yüksek Lisans	145	36,2
	Doktora	49	12,2
	Toplam	401	100,0

Tablo 7’de yapılan frekans analizi neticelerine göre katılımcıların eğitimine dayalı olarak dağılımları irdelendiğinde; araştırmaya dahil olan katılımcıların %42,6’sının lisans mezunu olduğu, %36,2’sinin yüksek lisans derecesine sahip olduğu ve

%12,2'sinin doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte lise mezunu katılımcıların %3,0 ile, ortaokul mezunu olan katılımcılar %0,5 ile ve ilkokul mezunu katılımcılar %0,2 ile sınırlı kaldığı tespit edilmiş olup daha anlamlı sonuçlar elde etmek için ilkokul, ortaokul, lise ve ön lisans grupları birleştirilerek “ön lisans ve altı” olarak yeniden adlandırılmıştır. Birleştirme sonucu elde edilen katılımcıların eğitim durumu dağılımı Şekil 6'da sunulmuştur.

3.6.3. Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmada; “Lidere Güven”, “Dönüşümcü Liderlik”, “Etkileşimci Liderlik” ve “Serbestlik Tanıyan Liderlik” araştırmada kullanılan değişkenlerini teşkil etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler verilecektir. Bununla birlikte katılımcıların kişisel bilgileriyle değişkenlerin farklılaşma durumu, değişkenler arasındaki ilişki ve katılımcıların, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri lidere güven üzerindeki etkileri irdelenecektir.

Tablo 8: Ölçeklere İlişkin Betimsel Analizi Sonuçları

Ölçek	N	Min.	Mak.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Lidere Güven	401	1,00	5,00	3,40	,58	-,338	1,372
Dönüşümcü Liderlik	401	1,20	5,00	3,94	,54	-1,297	1,451
Etkileşimci Liderlik	401	1,92	5,00	3,95	,53	-1,211	1,494
Serbestlik Tanıyan Liderlik	401	1,00	5,00	3,89	,86	-1,491	1,514

Tablo 8'deki betimsel analiz sonuçları irdelendiğinde;

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların, lidere güvene verilen yanıtların ortalaması $3,40 \pm 0,58$, en az puanı 1,00 ve en fazla 5,00 olarak belirlenmiştir.
- Araştırmaya dahil olan katılımcıların çok faktörlü liderlik alt ölçeklerinden dönüşümcü liderliğe verilen cevapların ortalaması $3,94 \pm 0,54$, en az puanı 1,20 ve en fazla 5,00, etkileşimci liderliğe verilen cevapların ortalaması $3,95 \pm 0,53$, en az puanı 1,92 ve en fazla 5,00 ve serbestlik tanıyan liderliğe verilen cevapların ortalaması $3,89 \pm 0,86$, en az puanı 1,00 ve en fazla 5,00 olarak belirlenmiştir.

“Normal dağılım varsayımı; “çarpıklık ve basıklık” değerleri değerlendirilerek dağılımın normalliğine karar verilmesinin daha doğru bir yaklaşımdır” (Seçer, 2015). Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,500 ve -1,500 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiğini

kabul görmektedir. Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin tamamına yakınının belirtilen aralıklarda olduğu, aşırı uç değerlerin olmadığı ve normal dağılım varsayımını sağladığı tespit edilmiş olup parametrik testlerin uygulanabilirliği sonucuna varılmıştır.

4.3.1. Farklılıkların Değerlendirmesine Yönelik Analizler

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu ve eğitimi ile araştırma değişkenlerinden elde ettikleri skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınacaktır.

Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Ortalamaların Farklılaşması

Değişkenler	Cinsiyet	f	\bar{X}	SS	t	p
Lidere Güven	Kadın	159	3,43	,68	,606	,545
	Erkek	242	3,39	,51		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	159	3,92	,58	-,392	,695
	Erkek	242	3,95	,51		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	159	3,90	,56	-1,552	,121
	Erkek	242	3,98	,50		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kadın	159	3,85	,99	-,806	,421
	Erkek	242	3,92	,77		

Bağımsız örneklem t testinin neticeleri Tablo 9'da gösterilmiştir, analiz sonucunda; katılımcıların cinsiyetine göre lidere güven, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik skorları istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Analizden elde edilen bilgiler neticesinde katılımcıların kadın ya da erkek olmasına göre, lidere güven, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ortalamaların Farklılaşması

Değişkenler	Medeni Durum	f	\bar{X}	SS	t	p
Lidere Güven	Evli	329	3,40	,49	-,294	,769
	Bekâr	72	3,42	,89		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	329	4,01	,44	6,087	,000
	Bekâr	72	3,60	,78		
Etkileşimci Liderlik	Evli	329	4,05	,40	9,235	,000
	Bekâr	72	3,47	,73		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Evli	329	4,09	,57	11,621	,000
	Bekâr	72	2,97	1,28		

Bağımsız örneklem t testinin neticeleri Tablo 10'da gösterilmiştir, analiz sonucunda; katılımcıların medeni durumuna göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik skorları istatistiki bakımdan anlamlı farklılaştığı ($p < 0.05$) ve evli olan bireylerin liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri bekârlara göre daha yüksektir. Ayrıca katılımcıların medeni durumuna göre lidere güven skorları istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Analizden elde edilen bilgiler neticesinde katılımcıların evli ya da Bekâr olmasına göre, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik grup ortalama skorları arasında farklılık oluşurken lidere güven grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Eğitimine Göre Ortalamaların Farklılaşması

Değişkenler	Eğitim	f	\bar{X}	SS	F	p	Grup Fark
Lidere Güven	(1)Ön Lisans ve Altı	36	3,04	,73	5,904	,001	1→2
	(2)Lisans	171	3,48	,59			1→3
	(3)Yüksek Lisans	145	3,41	,54			1→4
	(4)Doktora	49	3,39	,45			
Dönüşümcü Liderlik	(1)Ön Lisans ve Altı	36	3,52	,78	9,637	,000	1→2
	(2)Lisans	171	4,00	,46			1→3
	(3)Yüksek Lisans	145	3,92	,56			1→4
	(4)Doktora	49	4,06	,35			
Etkileşimci Liderlik	(1)Ön Lisans ve Altı	36	3,49	,67	12,065	,000	1→2
	(2)Lisans	171	3,99	,49			1→3
	(3)Yüksek Lisans	145	3,95	,54			1→4
	(4)Doktora	49	4,11	,25			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	(1)Ön Lisans ve Altı	36	3,37	1,01	6,364	,000	1→2
	(2)Lisans	171	3,88	,94			1→3
	(3)Yüksek Lisans	145	3,94	,76			1→4
	(4)Doktora	49	4,15	,55			

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) neticeleri Tablo 11’de gösterilmiştir, analiz sonucunda; katılımcıların eğitimine göre lidere güven, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik skorları istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0.05$). Analizden elde edilen bilgiler neticesinde katılımcıların eğitimine göre, lidere güven, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların sosyo-demografik niteliklerine göre çözümlemesi yapılan hipotezlerin genel değerlendirmesi Tablo 9’da sunulmuştur.

4.3.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, lidere güven, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderliğin birbiri arasındaki ilişkileri, parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon Analizi”yle incelenmiştir, istatistiki anlamlılığın $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının değerlendirme ölçütleri şöyledir;

“0.00 = r_p ise ilişki yoktur.”

“0.00 < r_p < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.”

“0.30 < r_p < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.”

“0.70 < r_p < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.”

“1.00 = r_p ise mükemmel ilişki vardır” (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006).

Tablo 12: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	1.	2.	3.	4.
1. Lidere Güven	1	,579**	,360**	,010
		,000	,000	,840
2. Dönüşümcü Liderlik		1	,811**	,392**
			,000	,000
3. Etkileşimci Liderlik			1	,662**
				,000
4. Serbestlik Tanıyan Liderlik				1

** $p < 0.01$

Tablo 12’deki Pearson Korelasyon testi sonuçları incelendiğinde;

- Katılımcıların, lidere güven düzeyi ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik düzeyi arasında pozitif yönlü orta seviyede korelasyon bulunurken ($p < 0.05$) lidere güven düzeyi ile serbestlik tanıyan liderlik düzeyi arasında korelasyon bulunmadığı bulunmamıştır ($p > 0.05$).
- Katılımcıların, dönüşümcü liderlik düzeyi ile etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik düzeyi arasında pozitif yönlü orta ve yüksek seviyede korelasyon bulunmuştur ($p < 0.05$).
- Katılımcıların, etkileşimci liderlik düzeyi ile serbestlik tanıyan liderlik düzeyi arasında pozitif yönlü orta seviyede korelasyon bulunmuştur ($p < 0.05$).

4.3.3. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular ve Hipotez Değerlendirmesi

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan model kapsamında regresyon analizleri yapılmış olup tablolar halinde sunulmuştur.

Evvvela dönüşümcü liderliğin, lidere güven üzerindeki etkisi lineer regresyon analiziyle incelenmiş olup Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Dönüşümcü Liderliğin, Lidere Güven Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	,941	,175		5,367	,000		
Dönüşümcü Liderlik (X _{DL})	,626	,044	,579	14,173	,000	200,865*	,335

Bağımlı değişken: Lidere Güven (Y)

* p<0.001

Dönüşümcü liderliğin, lidere güven üzerinde ne derecede etkisinin olduğunu saptamak için gerçekleştirilen regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü liderliğin, lidere güvenin varyansının %33,5’ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R²=,335; F_(1,399)=200,865, p<0.001). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik, lidere güveni pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı (β=0.579, t=14,173, p<0.001) saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışma grubunu teşkil eden katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyi lidere güven düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca diğer değişkenler sabit tutulduğunda, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, lidere güven düzeyinde 0,626’lık bir artış sağlayacaktır. Oluşturan modelin denklemi;

$Y = 0,941 + 0,626 X_{DL}$ denklemi kurulmuştur.

“H1: Katılımcıların, dönüşümcü liderlik düzeyleri lidere güven üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, dönüşümcü liderlik, lidere güveni pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.

Tablo 14: Etkileşimci Liderliğin, Lidere Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	1,835	,206		8,919	,000		
Etkileşimci Liderlik (X _{SL})	,398	,052	,360	7,696	,000	59,232*	,129

Bağımlı değişken: Lidere Güven (Y)

* p<0.001

Etkileşimci liderliğin, lidere güven üzerinde ne derecede etkisinin olduğunu saptamak için gerçekleştirilen regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve etkileşimci liderliğin, lidere güvenin varyansının %12,9'unu açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R²=,129; F_(1,399)=59,232, p<0.001). Bulunan sonuçlara göre; etkileşimci liderlik, lidere güveni pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı (β=0.360, t=7,696, p<0.001) saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışma grubunu teşkil eden katılımcıların etkileşimci liderlik düzeyi lidere güven düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca diğer değişkenler sabit tutulduğunda, katılımcıların etkileşimci liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, lidere güven düzeyinde 0,398'lik bir artış sağlayacaktır. Oluşturan modelin denklemi;

$Y = 1,835 + 0,398 X_{SL}$ denklemi kurulmuştur.

“H2: Katılımcıların, etkileşimci liderlik düzeyleri lidere güven üzerinde etkisi vardır.” hipotezi, etkileşimci liderlik, lidere güveni pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu frekans analizi sonuçları irdelendiğinde;

- Araştırmaya dahil katılımcıların %60,3'ünün erkek ve %39,7'sinin kadın olduğu,
- Araştırmaya dahil olan katılımcıların %82,0'sinin evli ve %18,0'inin bekar olduğu,
- Araştırmaya dahil olan katılımcıların %42,6'sının lisans mezunu olduğu, %36,2'sinin yüksek lisans derecesine sahip olduğu ve %12,2'sinin doktora derecesine sahip olduğu, ancak lise mezunu katılımcıların %3,0 ile, ortaokul mezunu olan katılımcılar %0,5 ile ve ilkokul mezunu katılımcılar %0,2 ile sınırlı kaldığı belirlenmiştir.

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve eğitimi ile araştırma değişkenlerinden elde ettikleri skorları arasındaki farklılaşmalar incelendiğinde;

- Katılımcıların kadın ya da erkek olmasına göre, lidere güven, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmadığı,
- Katılımcıların evli ya da bekâr olmasına göre, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik grup ortalama skorları arasında farklılık oluşurken lidere güven grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmadığı,
- Katılımcıların eğitimine göre, lidere güven, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturduğu saptanmıştır.

Lidere güven, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderliğin birbiri arasındaki ilişki incelendiğinde;

- Katılımcıların, lidere güven düzeyi ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik düzeyi arasında pozitif yönlü orta seviyede ilişki varken lidere güven düzeyi ile serbestlik tanıyan liderlik düzeyi arasında ilişki olmadığı,
- Katılımcıların, dönüşümcü liderlik düzeyi ile etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik düzeyi arasında pozitif yönlü orta ve yüksek seviyede ilişki olduğu,
- Katılımcıların, etkileşimci liderlik düzeyi ile serbestlik tanıyan liderlik düzeyi arasında pozitif yönlü orta seviyede ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan model kapsamında regresyon analizi yapılmış olup analiz sonuçları irdelendiğinde;

- Dönüşümcü liderlik, lidere güveni pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı ve diğer değişkenler sabit tutulduğunda, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, lidere güven düzeyinde 0,626'lık bir artış sağladığı,
- Etkileşimci liderlik, lidere güveni pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı ve diğer değişkenler sabit tutulduğunda, katılımcıların etkileşimci liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, lidere güven düzeyinde 0,398'lik bir artış sağladığı saptanmıştır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bir toplumun ya da örgütün sahip olduğu kültürel değerler o toplumdaki ya da kurumdaki çalışanların davranışları ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Her toplum farklı durumlara sahip olduğu için kendi değerleri çerçevesinde tepkiler verebilir. Bu nedenle günümüzde çoğu toplum ya da örgütün olaylar karşısında vermiş oldukları farklı tepkilerin araştırılması çoğu araştırmanın ilham kaynağı olmuştur. Liderlerin ya da izleyenlerin bulunduğu topluma göre davranışlarını şekillendirmekte ve farklılaştırmaktadır. Çünkü topluma göre kültürel farklılıklar göstermek ve buna bağlı olarak tepkilerde değişebilmektedir. Batılı ülkelerde yetişen ve o toplumun kültürel değerleri ile büyüyen bir liderin liderlik tarzı Doğu toplumunda yaşayan ve doğunun kültürüne sahip bir liderin liderlik tarzından farklıdır. Kuşkusuz iki liderde birbirinden bağımsız hareket ederek farklı tepkilerde bulunabilir ve uygulamalara yönelebilir.

İşletmelerde liderleri ile çalışanların ilişkileri işletmenin faaliyetlerinde kilit rol oynamıştır. Günümüz dünyasında hızla gelişen sosyal hayatlar ve insan ilişkileri çalışanların birbirleri ile ve dış çevreleri ile ilişkilerinde de farklı boyutlar ortaya çıkarmıştır. Değişen sosyal ilişkiler kapsamında bilgi paylaşımı ve bilgilerin güvenilirliği ile birlikte insanların da birbirleri ile ilişkilerinde güven oldukça önemli bir olgu haline gelmiştir. İşletmelerde de güvenin önemi literatürde sıkça karşılaşılan bir araştırma konusu olmuştur. Bu bağlamda güven gerektiren, güveni oluşturan ve güveni zedeleyen durumlar üzerinde çalışılmıştır. İşletmelerde kritik konumlarda bulunan liderler, kritik kararlar almanın yanı sıra işletme içerisinde güven, huzur ve aktif bir çalışma ortamı oluşturmak konusunda başarılı olmayı da hedeflemişlerdir. Çalışanlarla ilişkilerini ve çalışma koşullarını bu doğrultuda geliştirmek ve iyileştirmek yöneticilerin liderlik stillerinin bir uzantısı haline gelmiştir.

Kar elde etme amacı güden işletmelerin küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için çalışanlarının örgüt içi performanslarını artırması gerekmektedir. Çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmesinde kendilerinden beklenenin üzerinde fedakârlık göstermeleri, örgüt amaçlarını kendi amaçlarının önünde tutmaları ve bu davranışı içselleştirerek gönüllü hale gelebilme yollarının araştırılması son zamanlarda araştırmacıların üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir.

Katılımcıların cinsiyetleri ile lidere güvenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sağlam Arı (2003) lidere güven üzerine yaptığı çalışmasında

katılımcıların cinsiyetlerinin lidere güvene anlamlı bir etkisinin olmadığını ve farklılaşmanın olmadığını tespit etmiştir. Chaudhuri ve Gangadharan (2002) yaptıkları çalışmada katılımcıların cinsiyetleri ile lidere duyulan güven arasında herhangi bir farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir. Koç ve Yazıcıoğlu (2011) çalışanların lidere olan güveni ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Literatür incelendiğinde bu çalışmaların sonuçları araştırmanın sonucu ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Çalışanlar liderlerinin dürüst, tutarlı, ve açık olmasını ister. Bu da lidere duyulan güvenin temelini oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların lidere duydukları güven duygusu genel olarak birbirine yakın bir şekilde gösterilebilmektedir. Özellikle katılımcı egemenliğin hakim olduğu liderlik tarzlarında cinsiyet ayrımı yapılmadığında çalışanlar da karşılık olarak liderlerine güven duyabilmektedir.

Katılımcıların cinsiyetleri ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Toker (2007) yaptığı çalışmada katılımcıların cinsiyetleri liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Arabacı (2012) yoğun bakımda görev yapan hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada katılımcıların cinsiyetleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Okyay (2012) yöneticilerin ve çalışanların özgüven ve kişisel gelişim düzeylerini araştırdığı çalışmalarda araştırmaya katılan katılımcıların liderlik özellikleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit edilmiştir. Liderlik özelliklerine yönelik yapılan alan yazını çalışmaları incelendiğinde araştırmanın sonuçları ile bu çalışmaların bulguları örtüşmektedir. Töremen ve Yasan (2010) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların cinsiyetleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda kadınların erkeklere nazaran liderlik algılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda Çelik ve Eryılmaz (2006) yaptığı çalışmada benzer şekilde katılımcıların cinsiyetleri ile liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu sonuçların araştırmanın sonuçları ile farklılık gösterdiği söylenebilir. Örgütlerde çalışan bireylerin farklı liderlik algılarına sahip olmalarında etkili olan en temel unsur özellikle liderlerin uyguladıkları liderlik tarzı ile alakalı olduğu söylenebilir. Çünkü her lider kendisine uygun olan liderlik tarzına sahip olduğu için çalışanlar buna uygun olarak davranmaktadır.

Katılımcıların medeni durumları ile lidere güven arasında anlamlı farklılık yoktur. Bilişik (2010) öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda görev yapan lidere güven algılarına yönelik yaptığı araştırmasında araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarının lidere güvene göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Önder ve Yavuz (2019) çalışanların örgütsel güven algılarını belirlemek amacı ile yaptığı çalışmada katılımcıların medeni durumları ile güven duyguları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. İşcan ve Saygın (2010) yaptıkları çalışmada katılımcıların medeni durumları ile güven duyguları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Durukan ve arkadaşları (2010) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada hemşirelerin medeni durumları ile çalıştıkları kuruma güven ve lidere güven arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmanın sonucu bu çalışmalarla benzer sonuçlarla örtüşmektedir (Bilişik, 2010; Önder ve Yavuz, 2019; İşcan ve Saygın, 2010; Durukan vd., 2010). Aynı zamanda Halıcı ve arkadaşları (2015) yılında yaptıkları çalışmada katılımcıların medeni durumları ile lidere güven duyguları arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde Gökçe (2016) çalışanların liderlerine olan güven duyguları ile medeni durumları arasındaki farklılığı incelediği çalışmada katılımcıların medeni durumları ile lidere duyulan güven duyguları arasında farklılığın olduğunu tespit etmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu sonuçların araştırmanın sonuçları ile farklılık gösterdiği söylenebilir. Çalışanların örgütlerine olan güven duygularını etkileyen çok sayıda unsur bulunmaktadır. Bunlardan birisi de medeni durumlarıdır. Çünkü bireylerin evli ya da bekar olması durum ve olayları değerlendirmelerinde, örgütten beklentileri farklılık gösterebilir. Bunda ev durumları, geçinme şartları gibi unsurlar etkili olabilmektedir.

Katılımcıların medeni durumları ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Uçan (2012) ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Canpolat (2016) yöneticilerin liderlik tarzları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçların araştırmanın sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Cemaloğlu (2007) okul yöneticilerinin liderlik algıları ile medeni durumları arasında farklılık olup olmadığını incelediği çalışmada katılımcıların liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Literatüre

bakıldığında yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların medeni durumları arasında farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde bulunan evli ya da bekâr bireylerin liderlerinin sergilemiş olduğu liderlik tarzını farklı şekilde algılamasında etkili olan en önemli unsur çalışanların farklı duygu ve düşüncelerde olmasından kaynaklı olabilir. Evli bireylerin bekârlara nazaran daha farklı sorumluluklarının olması, ev, iş çocuk gibi farklılıklarının bulunması bu durum üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumları ile lidere güven arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Blevins (2001) yaptığı çalışmada katılımcıların lidere güvenleri ile eğitim durumları arasında bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Yılmaz (2006) okullarda görev yapan lidere güven düzeyini belirlemek amacı ile yaptıkları çalışmada katılımcıların eğitim durumu ile lidere güven arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Asunakutlu (2004) turizm sektöründe çalışan bireylerin lidere güven duygusunu belirlemek amacı ile yaptığı çalışmada eğitim durumu ile lidere güven arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu tespit etmiştir. Literatüre bakıldığında eğitim durumu ile lidere güven arasında farklı sonuçların bulunduğu rastlanmıştır (Blevins, 2001; Yılmaz, 2006; Asunakutlu, 2004). Eğitim durumu bireylerin farklı düşünce sistemi benimsemesinde etkili olan en önemli unsurların başında gelmektedir. Güven duygusunun gelişimi açısından değerlendirildiğinde ise lidere güvenin eğitim ile ilişkilendirilmemesinin ve araştırma kapsamında farklılığın bulunmamasının en temel nedeni güven olgusunun herkes tarafından eşit bir biçimde algı ile değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde eğitim düzeyi ne olursa olsun bütün çalışanların lidere güvenmek için aynı beklentide olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumları ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bilir (2007) öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile iş doyumlarını incelediği çalışmada öğretmenlerin eğitim durumları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Arslanoğlu (2016) yaptığı çalışmada lise müdürlerinin liderlik özellikleri ile eğitim durumları arasındaki farklılığın incelediği çalışmada katılımcıların eğitim durumları ortalamaları ile liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Büyükdoğan ve Arslanoğlu (2017) okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile öğretmen

motivasyonlarına yönelik yaptıkları araştırma sonucuna göre katılımcıların eğitim durumları ile liderlik özellikleri boyutları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Parlak (2018) liderlik özellikleri ile çalışanların motivasyon algılarını incelediği çalışmasında eğitim durumu ile algılanan liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Alan yazını incelendiğinde eğitim durumu ile liderlik özellikleri arasında farklılaşmaya yönelik farklı sonuçların tespit edildiği gözlemlenmiştir (Bilir, 2007; Arslanoğlu, 2016; Büyükdoğan ve Arslanoğlu, 2017; Parlak, 2018). Eğitim durumu liderlik tarzlarının algılanması noktasında oldukça önemli bir konuma sahiptir. Çünkü eğitim seviyesinin artmış olması bireylerin olay ya da durumları algılama biçimlerini de etkilemekte ve buna bağlı olarak örgüte olan davranışlarını şekillendirmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde eğitim durumu liderlik tarzlarının algılanması noktasında çalışanların farklı düşüncelere sahip olmasına zemin hazırlamaktadır. Eğitim seviyesi bir bireyin örgüte bakışını ve örgüt için hangi amaç doğrultusunda çalışacağı noktasında çalışanları yönlendirebilmektedir. Bu nedenle eğitim durumuna göre liderlik tarzlarının algılanma biçimlerinin farklılaşması oldukça normal bir durum olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların, lidere güven düzeyi ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik düzeyi arasında pozitif yönlü orta seviyede korelasyon bulunurken; lidere güven düzeyi ile serbestlik tanıyan liderlik düzeyi arasında korelasyon bulunmadığı bulunmamıştır ($p>0.05$). Mannion (1999), araştırmasında dönüşümsel liderlik özelliklerinin yönetsel güven ve örgütsel güven özellikleri ile ilişkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda üst düzeyde güven, dönüşümsel liderlik davranışı ile anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur. Aslan ve Özata (2009) yaptıkları çalışmada lider üye etkileşiminin lidere güven düzeyine olan etkisini belirlemek amacı ile yaptıkları çalışmasında bazı liderlik özellikleri ile lidere güven arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve birbirini etkilediği tespit edilmiştir. Kavak (2019) liderlik ile lidere güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında katılımcıların liderlik tarzları ile lidere güvenleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Alan yazını incelendiğinde liderlik algıları ile lidere güven arasındaki ilişkiyi incelenen araştırmalarla benzer sonuçlara ulaşıldığı gözlemlenmiştir (Mannion, 1999; Aslan ve Özata, 2009; Kavak, 2019). Dönüşümcü liderlik algısı ile bireylerin lidere güven algıları arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunmasının en temel nedeni çalışanların mevcut sistem içerisinde farklı olan durum ve olaylara yönlendirilmesi

açısından çalışanları destekleyen bir liderin bulunmasıdır. Lidere güven duyan çalışan aynı zamanda kendisini farklı durum ve olaylara yönlendiren liderini takip ederek onun örgüt amaçları doğrultusunda hareket ettiğini düşünerek duruma uygun hareket etmeyi tercih edebilir. Lidere duyulan güvenin en temel unsurlarından birisi de lider ile çalışan arasında gerçekleşen etkileşimdir. Güven bu sayede etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkarak çalışanları etkileyebilmektedir. Bu nedenle etkileşimci liderlik tarzına sahip olan liderlerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar çalışanlar açısından güven duygusunu geliştirebilmektedir. Bu da lidere duyulan güven açısından etkileşimci liderliğin önemli olduğu söylenebilir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin lidere güvene anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yolaç (2011) yöneticilerin algılanan liderlik tarzları ile lidere güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yaptığı araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının lidere güvene anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bass (1999) yaptığı araştırmada örgütün organizasyonları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Jung ve Avolio (2000) dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin lidere duyulan güven duygusu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Alan yazını incelendiğinde lidere güven ile liderlik özellikleri arasında etkiye yönelik benzer sonuçların elde edildiği tespit edilmiştir (Yolaç, 2011; Bass, 1999; Jung ve Avolio, 2000). Sonuç olarak lidere güven ve liderlik tarzlarının arasında ortak bir algının olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda liderlerin örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve çalışanlara bu açıdan yönlendirmelerde bulunması çalışanların güvenlerini kazanabilmeleri açısından oldukça önemlidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir;

- Bireylerin lidere güven duygusunu artırıcı tedbirler,
- Çalışanların lidere güven duyabilmesi için ilgili liderlik tarzlarını geliştirmeleri ve bunlara yönelik davranışlar sergilemeleri,
- Liderlerin uygulayacağı liderlik tarzlarını kurumun kültürü haline getirerek olumlu stilleri geliştirmek,
- Olumlu liderlik tarzlarını kurumun geneline yayarak bütün liderlere benimsetmek,
- Liderlerin yetiştirilmesinde kullanılan eğitim programlarına örgütler için olumlu görülen liderlik tarzında eğitimlerin verilmesi önerilmektedir.
- Lider ve çalışanların ortaklaşa hareket edecekleri ortamların sağlanması,

- Özellikle liderlik vasfı bulunan bireylerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını belirleme noktasında kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitimlerin verilmesi,
- Lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimi artırıcı faaliyetlerin kurum içerisinde gelişmesini sağlamak,
- Lidere duyulan güven duygusunu geliştirmek için çalışanlar ile liderler arasında etkileşimi artıracak faaliyetlere yer verilmesi,

KAYNAKÇA

- Agun, H (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akiş, Y. T (2004). *Türkiye'nin gerçek yöneticilik haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumer, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., & Girard, C (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40.
- Arabacı, S (2012). *Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arslanoğlu, Ş (2016). *Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Arslantaş, C., & Dursun M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Arzi S., & Farahbod, L (2014). Relationship of transformational and transactional leadership style with job satisfaction. *Ijcbri Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 6(1), 187–204.
- Aslan, Ş., & Özata, M (2009). Lider-Üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Asunakutlu, T (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 1-17.
- Asunakutlu, T (2004). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: turizm sektöründe bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), Temmuz Eylül, İzmir.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 1(1), 315–338.

- Avolio, B., Luthans, F., & Walumba, F. (2004). Authentic Leadership: Theory Building For Veritable Sustained Performance. *Working Paper: Gallup Leadership Institute, University Of Nebraska-Lincoln.*
- Baltaş, A (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- 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. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bennis, W (1989). *Bir lider olabilmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bilir, E., M (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bilişik, H (2010). *Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisi: yalova ilinde bir uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Blevins R. E (2001). *A study of association between organizational trust and decision-making, communication, and collaboration in comprehensive regional". institutions of higher education a dissertation presented to the graduate school in partial fulfillment of the requirements.* (For The Degree Doctor of Philosophy). New Mexico State University Las Cruces, New Mexico, ProQuest Information and Learning Company.
- Börü, D., & Güneşer, B. (2005). Yöneticilik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve yöneticiye olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., & Tan, H. H (2000). A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.

- Büyükdoğan B., & Arslanoğlu, Ş (2017). Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya ili Örneği), *International Journal of Academic Value Studies*, 3(11), 224-234
- Can, H (1997). *Organizasyon ve yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canpolat, G., S (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, çedaz grup şirketleri örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Celep, C (2004). *Dönüşümcü liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Chaudhuri, A. ve Gangadharan, L. (2002). *Gender Differences in Trust and Reciprocity*. Annual Meeting of Economic Science Association, Boston
- Çelik, S., & Eryılmaz, F (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çelik, V (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetinel, E (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çimen, M (2007). *İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Daft, R. L (2000). *Management*. Orlando: Harcourt College.
- Dağ, S (2018). *Özel okullarda iş doyum ve örgütsel güvenin yordayıcısı olarak yetenek yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deluga R. J (1995), The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.

- Demircan, N., & Ceylan, A (2003). Örgütsel güven kavram: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Doğan, E (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Yöneticilik Tarzının Yöneticiye Olan Güvenin, Güçlenmenin Ve Duygunun Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönertaş, F. C (2008). *Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durukan S., Akyürek Ç., & Coşkun, E (2010). Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(3), 411-434
- Erdem, F (2003). *Örgütsel yaşamda güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Genç, N., & Halis, M (2006). *Kalite liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gökçe, Y (2016). *Yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılmaya niyete etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Güçlü, N. (2016). *Liderliğe Genel Bir Bakış, Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi.
- Gül, Ö (2019). *Okullardaki güç mesafesinin lider üye etkileşimine etkisi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güler, S (2014). *Örgütlerde güven algısının örgütsel sinizm üzerine etkisi ve bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Günaydın, S. C (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Halıcı, M., Söyük, S., & Gün, İ (2015). Sağlık çalışanlarında örgütsel güven, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 180-198.
- Halis, M., Gökgez, G. S., & Yaşar, Ö (2004). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 188-205.
- Hosmer, L. T (1995). Trust: the connecting link between organization theory philosophical. *The Academy Of Management Review* Vol. 20, No. 2 (Apr., 1995), Pp. 379-403.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel.
- Işık, Y (2014). *Lider benim*, İstanbul: Sis Yayıncılık.
- İslamoğlu, A. H (2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Jung, D.I. & 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), 949-964
- Kara Z., Sarıkaya M., & Temizel F (2009). Yatırımcı ilişkileri yönetiminde güven ve ekonomiye etkisi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 11(1): 279-307.
- Karaca, A., A (2015). Çok boyutlu kişisel liderlik modeli, <https://medium.com/turkce/%C3%A7ok-boyutlu-ki%C5%9Fisel-liderlik-modeli-63d0bc2de95b> adresinden erişilmiştir, Erişim Tarihi: 11.10.2020.
- Karamil Köy, A (2011). *Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kavak, E (2019). *Babacan liderlikle yöneticiye güven arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kent Michael L., & Taylor, M (2007). Beyond excellence: extending the generic approach to international public relations the case of Bosnia, *Public Relations Review*, 33, 10–20.
- Kılınç, A. Ç (2010). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırılması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Kosanoğlu, M., F (2020). *Liderlik ve güven ilişkisi: bir işletme örneği*, (Mezuniyet Projesi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Lewicki, R.J., & Bunker, B. B (1996). *Developing and maintaining trust in work relationship*, London: Sage Publications.
- Lunenburg, F., C (2010). Communication: the process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*. (1), 1-11.
- Mannion, P. T (1999). *The relation of principal transformational leadership characteristic to principal, trust characteristic, colleague trust characteristic and organizational trust characteristic*. [http://www lib.umi.com/dissertations fulcit /9929712](http://www.lib.umi.com/dissertations/fulcit/9929712).
- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A (2010). *Organizational behavior*. New York: Mcgraw-Hill.
- Meral, Z. (2015). *Lidere güvenin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisi: ampirik bir çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Northouse, P. G (2014). *Liderlik, kuram ve uygulamalar*. İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.

- Okuyay, B (2012). *Yönetici ve çalışanların özgüven düzeyleri ve kişisel gelişim inisiyatifi alma becerilerinin karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdamar, K (1999). *Paket program ile istatistiksel veri analizi*, Kaan Kitabevi, 2. Baskı, Eskişehir.
- Özdaşlı, K. ve Yücel, S (2010). Yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisi: yapısal eşitlik modeli ile bir analiz, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 67-83.
- Özdemir, M. Ç (2007). Toplumsal değişme karşısında aile ve okul, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Bahar 2007, 5(2), 185-198.
- Öztürk, M (2016). *Etik liderlik, lidere güven ve işgören performansı arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerine: ampirik bir çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N. D., & Özalp, İ (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Peltekoğlu, B. F. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Yayınları
- Perks, H., & Halliday, S. V (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. *European Management Journal*, 21(3), 338–350.
- Polat, S (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Reyhanoğlu, M (2006). *Ar-Ge işbirliklerinde güven: Ankara'daki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A (2017). *Organizational behavior*. New York: Pearson.
- Robbins, S. P., & Deconze, D. A (2001). *Fundamentals of management; essential concepts and applications*, Prentice Hall, New Jersey.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy Of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Boomer, W. H (2005). Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior, *Academy Of Management Journal*, 48, 845–858.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, 1(1), 17-36.
- Sayın, U (2009). *Güven: işletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı – bir uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Schermerton, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M (2010). *Organizational behavior*. Danvers: Wiley Sons.
- Seçer, İ (2015). *Spss ve lisrel ile pratik veri analizi*, 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Shapiro, D.L., Sheppard, D.H., & Cheraskin C (1992). Business on a handshake, *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Small, A. R (2004). *Trust Relationship: A Thesis Of Master Of Education*, Department Of Educational Administration University Of Saskatchewan, Saskatoon, Canada.
- Stogdill, R. M (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Pres.
- Şahin, S (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri (İzmir İli Örneği), *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 23, 188-199.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A (2018). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemici, T (2019). *Davranış bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B.G., & Fidell. L. S (2013). *Using multivariate statistic*, Sixth Ed. Boston: Pearson.

- Tan, H. H., & Lim, A. K. H (2009). Trust İn Coworkers And Trust İn Organization: *The Journal Of Psychology*. 143 (1), Pp. 45-66.
- Toker, B (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: izmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Topaloğlu, I. G (2010), *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Töremen, F., & Yasan, T (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 27-39.
- Turan M. F. (2017). *Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: Ağrı örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Ağrı.
- Tüzün, İ. K (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri, *Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 93-115.
- Tüzün, K. İ (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: uygulamalı bir çalışma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uçan, M (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları ile kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik stilleri arasındaki ilişki: İstanbul ili Kadıköy ilçesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzbilek, A (2006). *Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri. Başkent Üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal Of Management*, 34, 89-126.
- Winkler, I (2010). *Contemporary leadership theories*, London: A Springer Company

- Yılmaz, A (2012). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: teorik ve uygulamalı bir çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, A., & Atalay, C. G (2009). A Theoretical analyze on the concept of trust in organisational life. *European Journal Of Social Sciences*, 8 (2), 341-352.
- Yılmaz, C., & Kabadayı, E. T (2002). Dağıtım kanallarında bayilerin üretici firma lehine işbirliği davranışlarını etkileyen faktörleri inceleyen bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5(17), İstanbul, Ocak.
- Yılmaz, E (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 739-756.
- Yılmaz, E (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, G (2019). *Lidere güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary school. *Journal Of Applied Science*: 8 (12), Pp. 2293-2299.
- Yolaç, S (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yukl, G (2010). *Leadership in organization*, London: Pearson.
- Yukl, G (2013). *Leadership in organizations*, Pearson: Prentice Hall, New Jersey.

EKLER

Değerli katılımcı,

Yürütülen bu araştırma sadece bilimsel amaçlı kullanılacağından elde edilen bilgiler gizli tutulacaktır. Dolayısıyla anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur. Lütfen aşağıdaki soruları kendinize göre cevaplayınız. Çalışmamıza verdiğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

	Yöneticiye Güven Ölçeği Aşağıda değerlendirmeniz üzere bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “ Hiç Katılmıyorum (1) ” dan “ Tamamen Katılıyorum (5) ” a uzanan ölçek üzerinde belirtiniz (X)	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi, ümitlerimi rahatlıkla paylaşabilirim.	5	4	3	2	1
2	Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.	5	4	3	2	1
3	Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda onunla bir daha çalışmayacağım için üzüntü duyarım.	5	4	3	2	1
4	Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.	5	4	3	2	1
5	Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlediğimizi söyleyebilirim.	5	4	3	2	1
6	Yöneticim işine profesyonel bakış açısıyla yaklaşan ve kendini adayan bir kişidir.	5	4	3	2	1
7	Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şeklinde şüphe duymak için neden görmüyorum.	5	4	3	2	1
8	Yöneticimin beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim.	5	4	3	2	1
9	Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır.	5	4	3	2	1
10	Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	5	4	3	2	1
11	Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.	5	4	3	2	1
	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Aşağıda değerlendirmeniz üzere bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “ Hiçbir Zaman (1) ” dan “ Daima (5) ” a uzanan ölçek üzerinde belirtiniz (X)	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima

12	Üyelerin en çok önem verdikleri değer ve inançlar hakkında konuşur.	1	2	3	4	5
13	Güçlü bir amaç duygusu oluşturmanın önemini belirtir.	1	2	3	4	5
14	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını değerlendirir.	1	2	3	4	5
15	Ortak bir görev duygusu oluşturmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
16	Kendisiyle birlikte olmaktan gurur duymayı sağlar.	1	2	3	4	5
17	İyi bir grup olmak için kendi ilgilerinin ötesine geçer.	1	2	3	4	5
18	İzleyenlerinin kendisi için sorumlu olacakları şekilde davranır.	1	2	3	4	5
19	Güven ve güç duygusu gösterir.	1	2	3	4	5
20	Çözüm yollarını değerlendirir.	1	2	3	4	5
21	Probleme çözüm olacak farklı perspektifler araştırır.	1	2	3	4	5
22	Görevlerin tamamlanması konusunda yeni yollar armayı önerir.	1	2	3	4	5
23	İzleyenlerinin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
24	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
25	Başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur.	1	2	3	4	5
26	Gerçekleştirilmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder.	1	2	3	4	5
27	Amaçların başarılabileceği konusunda güven verir.	1	2	3	4	5
28	Diğerlerine bir grup üyesi olmaktan çok bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
29	Öğretim ve koçluk için zaman harcar.	1	2	3	4	5
30	Güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder.	1	2	3	4	5
31	Üyelerin ihtiyaç, istek ve yeteneklerinin birbirinden farklı olmasına saygı gösterir.	1	2	3	4	5
32	Hizmet ve çabaların değişiminde üyelere yardım eder.	1	2	3	4	5
33	Amaç (iş) başarıldığı zaman birinin ne kazanacağını açık (net) hale getirir.	1	2	3	4	5
34	Üyelerin beklentileri gerçekleştiğindeki tatmin, ödülü ifade eder.	1	2	3	4	5
35	Hedefleri başarmak için kimin neden sorumlu olduğunu tartışır.	1	2	3	4	5
36	Dikkatini düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar üzerinde toplar.	1	2	3	4	5
37	Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşmaya yoğunlaşır.	1	2	3	4	5
38	Gözü sürekli hatalar üzerindedir.	1	2	3	4	5
39	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltmiştir.	1	2	3	4	5
40	Problemler ciddiyet kazanıncaya kadar problemlere müdahale etmez.	1	2	3	4	5
41	Yanlış yapılmadan önce hareket etmez, daima yanlışın yapılmasını bekler	1	2	3	4	5

42	İşler aksamadığı sürece, kuruma inanan biri olduğunu gösterir.	1	2	3	4	5
43	Eyleme geçmeden önce sorunun kronik hale geldiğini görür.	1	2	3	4	5
44	Önemli konular var olduğunda karışmaktan sakınır.	1	2	3	4	5
45	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	1	2	3	4	5
46	Acil sorulara yanıt vermeyi sürekli erteler.	1	2	3	4	5
47	Karar vermekten sakınır.	1	2	3	4	5

48. Cinsiyetiniz?

- a. Erkek ()
- b. Kadın ()

49. Medeni Durumunuz?

.....

50. Yaşınız?

.....

51. Kıdeminiz?

..... Yıl

52. Branşınız?

.....

53. Eğitim Durumunuz?

- a. İlkokul
- b. Ortaokul
- c. Lise
- d. Ön Lisans
- e. Lisans
- f. Yüksek Lisans
- g. Doktora

ÖZGEÇMİŞ

Shafiqullah KARGAR, 04.06.1993 tarihinde Faryab ili Handhoy ilçesinde doğmuştur.

İlköğretim. Ortaokul. Lise öğrenimimi Ghazı Amanullah Han Lisesinden 2011 yılında mezun olmuştur.

TÖMER öğrenimimi 2011-2012 yılında İzmir'de tamamlamıştır.

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde 2012 yılından bu yana öğrenimini sürdürmektedir.

2015 yılından bu yana Sakarya Afganistan Öğrenci Topluluk Başkanlığını sürdürmektedir.