

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OTOKRATİK VE DEMOKRATİK LİDERLİK TARZININ LİDERE  
VE TAKIMA OLAN GÜVENE ETKİSİ: ŞANLIURFA BÜYÜKŞEHİR  
BELEDİYESİNDE DENEME MODELLİ ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
Ahmet FİDANOĞLU**

**GAZİANTEP - 2016**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OTOKRATİK VE DEMOKRATİK LİDERLİK TARZININ LİDERE  
VE TAKIMA OLAN GÜVENE ETKİSİ: ŞANLIURFA BÜYÜKŞEHİR  
BELEDİYESİNDE DENEME MODELİ ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
Ahmet FİDANOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. İbrahim Sani MERT**

**GAZİANTEP - 2016**

## ÖNSÖZ

Güven olgusu farklı disiplinlerdeki bilim insanlarınca farklı perspektif ve yaklaşımlarla uzun süredir üzerinde düşünülen bir konu olarak akademik araştırmalarda yer almaktadır. Güven ile ilgili ilk çalışmalar psikologlarca yapılmış, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, ekonomi gibi diğer alanlarda da çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Gerek ast üst ilişkilerinde gerekse çalışanlar arasındaki güven, işletmenin uzun dönem istikrarı için olduğu kadar çalışanların huzur ve mutluluğu açısından da gereklidir. Güvensizlik ortamlarında bireylerin kendilerini diğerlerinden korumak için harcadıkları zaman, enerji ve kaynaklar işletmeler için görünen ve görünmeyen kayıplar oluşturmakta, bu tarz korumacı bir iklim yaratıcılığa ket vurmaktadır.

Yönetim alanında güven kaçınılmaz bir olgudur. Güvenin kazanılması çok zor ama kaybedilmesi çok kolaydır. Halk arasında "Güven gözyaşı gibidir, kaybedilince bir daha geri getirilemez" söylemi güvenin kaybetmenin önemini ifade eder.

Bu noktadan çıkışla araştırmada çalıştıkları liderin yönetim tarzı ile lidere olan güven bağlantısı incelenmiştir. Uygulama Şanlıurfa Büyükşehir Fen İşleri Daire Başkanlığı Kent Estetiği Şube Müdürlüğünde çalışmakta olan üç ayrı bölgede çalışan personeller üzerinde iki ayrı zaman diliminde personele uygulanmıştır. Örnek olacağını umduğum bu çalışmanın gelecekte belediyeler ve diğer kurumlarda da uygulanmasını ümit ediyorum. Belediyelerde yönetim kadrosunda bulunanlar için rehberlik ederek çalışanlara ve yöneticilere faydalı olmasını diliyorum.

Görüş ve eleştirileri ile çalışmama yön veren danışman hocam Doç. Dr. İbrahim Sani MERT'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma esnasında gerekli kolaylığı sağlayan Büyükşehir Belediye Başkanım Av. Nihat ÇİFÇİ, Fen İşleri Daire Başkanı M. Emin YEŞİLTAŞ ve Kent Estetiği Şube Müdürü Abdurrahman Gazi İZGÖRDÜ ve anket uygulanması konusunda katkılarından dolayı Eyyübiye Bölge Sorumlusu Mehmet BAĞIŞ ve Haliliye Bölge Sorumlusu Kemal DOĞAN arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan aileme, desteğini ve ilgisini benden esirgemeyen kızım Rüveyda'ya teşekkürlerimi sunarım.

Gaziantep, 2016

Ahmet FİDANOĞLU

## ÖZET

Güven kavramı, kişiye dayalı olarak oluşan ve yine kişi tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven, çalışanların, örgütte liderlerine inanmaları, onların doğruluğunu, dürüstlüğünü, açıklığını ve örgüt içi adaleti şüphelenmeden kabul etmeleridir. Güven yüksek performansla sahip takımların en temel özelliğini oluşturur. Güven ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı işleve sahiptir.

Lidere güven liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inanç olarak da tanımlanır ve güven bu manada hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur.

Takım arkadaşlarına güven; meslektaşlarının yeterliliğine, adilliliğine, itimat edilirliliğine, ahlaki davranışlar sergileyeceğine olan inancı ifade eder. Takım açısından güven, takımın dürüstlüğüne, adaletli oluşuna ve doğruluğuna duyulan inançtır.

Deneme modelli yapılan bu araştırma Otokratik ve Demokratik liderlik tarzının lidere ve takım içi güveni ne yönde etkilediğini araştırmaktır. Bu amaçla, Şanlıurfa Büyükşehir Fen İşleri Daire Başkanlığı Kent Estetiği Şube Müdürlüğü'nde çalışmakta olan üç ayrı bölgede çalışan 97 personel üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada denekler bir grubu kontrol grubu olarak seçilmiş bu gruba hiç bir müdahale yapılmamıştır. Birinci Deney Grubuna Otokratik liderlik tarzı, İkinci Deney Grubuna Demokratik liderlik tarzı uygulaması yapılmıştır. Otokratik ve demokratik liderlik tarzı uygulamalarına 75 gün devam edilmiştir. Uygulama başlangıcı da ve sonunda kontrol ve deney gruplarının lidere ve takım içi güvene yönelik algıları ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar SPSS programında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda otokratik ve demokratik liderlik tarzının, lidere güveni ve takım içi güveni etkilediği tespit edilmiştir. Otokratik liderlik tarzı lidere güveni ve takım içi güveni olumsuz yönde etkilemektedir. Demokratik liderlik tarzı ise lidere ve takım içi güveni olumlu yönde etkilemekte, lidere olan güven ve takım arkadaşlarının birbirlerine olan güveni de artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Güven, Otokratik liderlik, Demokratik liderlik, Takım içi güven

## ABSTRACT

The concept of trust, formed the basis of the person and a consistency that can be made meaningful by people again. Trust, the creation of relationship between individuals, key criteria for the continuation and become permanent. Trust employees, believe the leaders in the organization, their accuracy, integrity, openness and justice must be accepted without suspicion within the organization. Trust is the fundamental characteristic of a high performance team. Trust relationships are a function of the glue.

Leader of trust to be truthful leader and is defined as the belief that stand behind the promise and confidence in this respect is the basis of both horizontal and vertical sense relations in all organizations.

Rely on your teammates; colleagues to their competence, adillilig to, rely on admissibility, expresses the belief that moral behavior exhibited. Confidence for the team, the team's integrity, is belief in the fairness and accuracy to occur.

Trial model of trust in domestic leader and his team made this research is to investigate how Autocratic and Democratic leadership styles affected. For this purpose, Şanlıurfa Metropolitan Scientific Affairs Department of Urban Aesthetics Branch employees working in three separate regions was performed on 97 Directorate staff. Selected as a subject in the study group was a control group that did not receive any intervention at all. The First Experimental Group the autocratic leadership style of the Second Test Group in the Democratic leadership style application is made. Autocratic and Democratic leadership style application was continued to 75 days. The beginning and end application control and confidence within the team leader and perceptions of the experimental groups were measured. The obtained results were assessed with SPSS.

The results of the Autocratic and Democratic leadership style of the study, the team found that inner confidence and trust in the leaders of influence and tested. The Autocratic leadership style leader trust and confidence within the team is adversely affected. The Democratic leadership style positively affect domestic confidence and team leader of confidence in the leader, and his teammates also in creases confidence in each other.

**Keywords:** Trust, Autocratic leadership, Democratic leadership, Confidence within the team.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	1
ÖZET	11
ABSTRACT	111
ÇİZELGELER (TABLOLAR) DİZİNİ	1V
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>GİRİŞ</b>	
1.1. Problem Durum	2
1.2. Problem Cümlesi	2
1.3. Araştırmanın Amacı	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.5. Araştırmanın Metodu	3
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>OTOKRATİK VE DEMOKRATİK LİDERLİK VE TAKIM ÇEŞİTLERİ</b>	
2.1. Liderlik Nedir?	4
2.2. Otokratik Liderlik	5
2.2.1. Otokratik Liderin Tanımı	5
2.2.2. Otokratik Liderin Özellikleri	6
2.2.3. Otokratik Liderlik Tarzının Yararları ve Sakıncaları	6
2.2.3.1. Otokratik Liderlik Tarzının Yararları	6
2.2.3.2. Otokratik Liderlik Tarzının Sakıncaları	7
2.3. Demokratik Liderlik	8
2.3.1. Demokratik Liderlik Nedir?	8
2.3.2. Demokratik Tarzı Liderin Özellikleri	9
2.3.3. Demokratik Liderlik Tarzının Yararları ve Sakıncaları	9
2.3.3.1. Demokratik Liderlik Tarzının Yararları	9
2.3.3.2. Demokratik Liderlik Tarzının Sakıncaları	9
2.4. Takım Tanımı ve Çeşitleri	9
2.4.1. Takım nedir ?	10
2.4.2. Takım çeşitleri	10
2.4.2.1. Problem Çözme Takımları	11
2.4.2.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar	11
2.4.2.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	11
2.4.2.4. Sanal Takımlar	12
2.4.2. 5. Takım Çalışması ve Gerekliliği	13

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GÜVEN VE LİDERLİK

3.1. Güven Nedir?	14
3.1.1. Güvenin Kronolojik Sıralanmış Tanımı	15
3.3.2. Güvenen Şahsın Özellikleri	16
3.4.3. Güvenin Gerekliği	16
3.2. Lidere Güven Ve Takım İçi Güven	17
3.2.1. Lidere Güven	17
3.2.2. Lidere Güvenin Kazanımları	18
3.3. Otokratik Lidere Güven	19
3.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı Güveni Nasıl Etkiler?	20
3.4. Demokratik Lidere Güven	21
3.4.1. Demokratik Liderlik Tarzı Güven Nasıl Etkiler?	21
3.5. Takım İçi Güven	21
3.5.1. Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Takım İçi Güvene Etkisi	21

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Modeli	22
4.1.1. Kontrol Grubu	22
4.1.2. Birinci Deney Grubu	22
4.1.3. İkinci Deney Grubu	22
4.2. Araştırmanın Yöntemi	23
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi	23
4.4. Verilerin Toplanması Anket Formu ve Ölçek	23
4.5. Geçerlilik ve Güvenirlilik	24
4.5.1. Lidere Güvenin Güvenirlilik Analizi	24
4.5.2. Takıma Güvenin Güvenirlilik Analizi	25

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

5.1. Anketin Demografik Özellikler Olarak Dağılımı	26
5.2. Kontrol Grubu Eyyübiye Bölgesi	27
5.2.1. Lidere Güven	27
5.2.2. Takım İçi Güven	27
5.3. Birinci Deney Grubu Karaköprü Bölgesi	27
5.3.1. Lidere Güven	28
5.3.2. Takıma Güven	28
5.4. İkinci Deney Grubu Haliliye Bölgesi	28
5.4.1. Lider Güven	28

5.4.2. Takıma Güven	29
5.5. Kontrol Grubu (Eyyübiye Bölgesi)	29
5.6. Birinci Deney Grubu	30
5.6.1. Birinci Deney Grubu Karaköprü Bölgesi	30
5.6.2. İkinci Deney grubu Haliliye bölgesi	30
5.7. Otokratik Liderlik Ve Demokratik Liderlik Tarzının İstatistik Sonuçları	31
5.7.1. Normallik Analizi	31
5.7.1.1. Normallik Hipotezi	31
5.7.1.2. Kontrol Grubu Eyyübiye Bölgesi Normallik Analizi	32
5.7.1.3. Birinci Kontrol Grubu Karaköprü Bölgesi Normallik Analizi	32
5.7.1.4. İkinci Deney Grubu Haliliye Bölgesi Normallik Analizi	32
5.8. Kontrol Grubu Anket Veri Sonucu	33
5.8.1. Kontrol Grubu Eyyübiye Bölgesi	34
5.9. Birinci Deney Grubu Karaköprü Bölgesi	34
5.10. İkinci Deney Grubu Haliliye Bölgesi	36
5.11. Kontrol Grubu Eyyübiye Bölgesi Korelasyonu	39
5.11.1. Kontrol Grubu Lidere Güven	39
5.11.2. Kontrol Grubu Takıma Güven	39
5.12. Birinci Deney Grubu Korelasyonu	40
5.12.1. Lidere Güven Korelasyonu	40
5.12.2. Takıma Güven Korelasyonu	40
5.13. İkinci Deney Grubu Korelasyonu	40
5.13.1. Lidere Güven Korelasyonu	40
5.13.2. Takıma Güven Korelasyonu	41
5.14. Hipotezlerin Oluşturulması	41
5.15. Birinci Deney Grubu Karaköprü Bölgesi	41
5.15.1. Birinci Deney Grubu Lidere Güven	41
5.15.2. Birinci Deney Grubu Takıma Güven	42
5.16. İkinci Deney Grubu Haliliye Bölgesi	42
5.16.1. İkinci Deney Grubu Lidere Güven	42
5.16.2. İkinci Deney Grubu Takıma Güven	43
5.17. Hipotezlerin Sonucu	44
5.18. Kontrol Grubu Ortalamasındaki Farklılaşma	45
5.19. Birinci Deney Grubu Ortalamasındaki Farklılaşma	45
5.20. İkinci Deney Grubu Ortalamasındaki Farklılaşma	45
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME</b>	46
<b>KAYNAKÇA</b>	55
<b>EKLER</b>	49
EK-1	53
EK-2	



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Keşfedici Faktör Analizi.....	24
Tablo 2: Anketin Demografik Dağılımı .....	26
Tablo 3: Kontrol Grubunun Normallik Analiz Tablosu.....	31
Tablo 4: Birinci Deney Grubunun Normallik Analiz Tablosu.....	32
Tablo 5: İkinci Deney Grubunun Normallik Analiz Tablosu.....	32
Tablo 6: Kontrol Grubunun Ortalama ve Standart sapma Tablosu.....	33
Tablo 7: Kontrol Grubunun Lidere Güvenin Frekans Dağılımı.....	33
Tablo 8: Kontrol Grubunun Takım İçi Güvenin Frekans Dağılımı.....	34
Tablo 9: Birinci Deney Grubu Ortalama Dağılım Tablosu.....	35
Tablo 10: Deney Grubunun Lidere Güvenin Frekans Dağılımı.....	35
Tablo 11: Birinci Deney Grubunun Takım İçi Güvenin Frekans Dağılımı.....	36
Tablo 12: İkinci Deney Grubunun Ortalama Dağılım Tablosu.....	36
Tablo 13: İkinci Deney Grubunun Lidere Güvenin Frekans Dağılımı.....	37
Tablo 14: İkinci Deney Grubunun Takım İçi Güvenin Frekans Dağılımı.....	37
Tablo 15: Kontrol Grubunun Lidere Güven Korelasyon Tablosu.....	38
Tablo 16: Kontrol Grubunun Takıma Güven Korelasyon Tablosu.....	38
Tablo 17: Birinci Deney Grubunun Lidere Güven Korelasyon Tablosu.....	39
Tablo 18: Birinci Deney Grubunun Lidere Güven Korelasyon Tablosu.....	39
Tablo 19: İkinci Deney Grubunun Lidere Güven Korelasyon Tablosu.....	40
Tablo 20: İkinci Deney Grubunun Takıma Güven Korelasyon Tablosu.....	40
Tablo 21: Genel Korelasyon Tablosu.....	41
Tablo 22: Birinci Deney Grubunun Lidere Güvende Eşleştirilmiş t-Testi.....	41
Tablo 23: Birinci Deney Grubunun Takıma Güvende Eşleştirilmiş t- Test.....	42
Tablo 24: İkinci Deney Grubu Lidere Güvende Eşleştirilmiş t-Testi.....	43
Tablo 25: İkinci Deney Grubu Takıma Güvende Eşleştirilmiş t-Testi.....	43
Tablo 26: Hipotezlerin Sonuç Tablosu.....	44

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar I. Dünya savaşı sonrası dönemde ağırlık kazanmıştır. Yapılan araştırmalarda daha çok “Kim lider olur?” sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Öncelikli olarak araştırmalar liderin taşıdığı özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak yapılmıştır. Sonrasında liderin özellikleri yerine nasıl davrandığı üzerinde durulmuş ve devamında liderin liderlik davranışı tarzlarının farklı koşullarda nasıl değiştiği araştırılarak durumsal faktörlerin daha önemli olduğu belirlenmiştir (Doğan, 2002: 46).

Liderlik tarzları üzerine birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaya diğer çalışmalardan ayıran özelliği ise bu çalışmanın liderlik tarzlarında otokratik liderlik ve demokratik liderlik tarzlarının lidere güveni ve takım içi güveni ne yönde ve ne ölçüde etkilediğini sorgulanmasıdır.

Araştırma sahada çalışan ve takımlarda oluşan Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Fen İşleri Kent Estetiği Şube Müdürlüğü'nde çalışan ekipler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma şu bölümleri içermektedir.

- Birinci bölümde, problem durumu, araştırmanın amacı, sınırlılıkları ve metodu hakkında bilgi verilmiştir.
- İkinci bölümde, otokratik liderlik ve demokratik ilgili literatür taraması yapılmıştır.
- Üçüncü bölümde güvenle ilgili literatür taraması yapılmıştır.
- Dördüncü bölümde, araştırmanın yöntemi geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.
- Beşinci bölümde, bulgular ve analizlerin değerlendirmesi yapılmıştır.

Araştırmada otokratik liderlik tarzının mı yoksa demokratik liderlik tarzı lidere olan güveni ve takımların takımı oluşturan takım üyelerinin birbirlerine güveni olumlu veya olumsuz yönde etkisi araştırılmıştır. Konusu itibarı ile Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde ilk defa yapılan araştırma özeliğini taşıması ve Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde yönetim kadrosunu oluşturan yönetici arkadaşlarıma örnek olacağını umduğum bir araştırmadır.

Bu araştırma sadece Fen İşleri Daire Başkanlığının Kent Estetiği Şube Müdürlüğünde yapılmış olsa da deneme modelli bir araştırma olması açısından liderlik ve güven üzerine yapılacak akademik çalışmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca başta belediyeler olmak üzere benzer kamu kuruluşlarına da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **1.1. Problem Durumu**

Çalışan personele liderlik tarzlarından otokratik ve demokratik liderlik tarzı uygulandığında, lidere olan güven ve takıma güven ne yönde etkilenir.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Lidere ve takım içi güven, liderlik tarzlarından Otokratik ve Demokratik liderlik tarzından nasıl etkilenir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma lidere güvenin, liderlik tarzlarından olan otokratik liderlik ve demokratik liderlik tarzından ne şekilde etkilendiğini tespit etmek amacı ile yapılmıştır.

Liderlik tarzlarından otokratik liderlik ve demokratik liderlik tarzlarının, lidere güveni ve takım içi güveni nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında şunlar amaçlanmıştır:

- Otokratik liderlik davranışının lidere olan güvene etkilerini tespit etmek.
- Demokratik liderlik tarzının lidere olan güvene etkisini tespit etmek.
- Otokratik liderlik tarzının takımı oluşturan takım üyelerinin birbirlerine olan güveni nasıl etkilediğini tespit etmek.
- Demokratik liderlik tarzının takımı içi güvene etkisini belirlemek.

Bu çalışmada yukarıda maddeler halinde sıraladığımız amaçları gerçekleştirmek için yapılmıştır.

## **1.3. Araştırmanın Sınırlılıklar**

Araştırma katılımcıların algılarıyla sınırlıdır. Araştırma sonuçları Şanlıurfa Belediyesi Fen İşleri Kent Estetiği Şube Müdürlüğü çalışanlarının algılarını yansıtmaktadır. Bu nedenle genellenebilirliği sınırlıdır.

## **1.4. Araştırmanın Metodu**

Araştırma metot olarak deneme modelli bir araştırmadır. Bu kapsamda denek grubu üçe ayrılmıştır. Takımların oluşturduğu üç bölgenin ve bu bölgelere uygulanacak liderlik tarzlarına sınırları belirlenmiştir. Bu liderlik tarzları uygulanırken hangi değişikliklerin yapılarak uygulandığı belirtilmiştir. Uygulamanın süresi uygulama şekli ve bunun sonuçlarının yorumları yer almaktadır.

Liderlik tarzının gruplarına dağılımı yapılırken kontrol grubuna herhangi bir müdahale yapılmadı. Deney gruplarını belirlerken manipülasyonu kolaylaştırmak için; otokratik liderlik tarzına yakın davranış gösteren liderlerin grubuna otokratik liderlik tarzı uygulandı. Demokratik liderlik tarzına yakın davranış gösteren takım liderlerine de demokratik liderlik tarzı uygulandı.

Bölgelere uygulama şu şekilde olmuştur.

Kontrol Grubu; Eyyübiye Bölgesine hiç bir müdahale yapılmadan aynı liderlik tarzı devam edilmiştir.

1. Deney Grubu; Karaköprü Bölgesine otokratik liderlik tarzı uygulaması yapılmıştır.

2. Deney Grubu; Haliliye Bölgesine Demokratik liderlik tarzı uygulanmıştır.

Bu uygulamalara 75 gün olarak devam edilmiştir. Araştırmanın başlangıcından 75 günün sonunda aynı denek grubuna lidere güven ölçeği, takım içi güven ölçeğinin yer aldığı anket formları dağıtılarak sorulan sorular cevaplamaları istenilerek aynı anket ikinci kez uygulanmıştır.

Otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının lidere ve takım içi güvene etkisi ile ilgili hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler doğruluğu ispatlanmaya çalışılmıştır.

Her iki anket sonuçları SPSS programında t testi uygulanarak hipotezlerin doğruluğu araştırılmıştır.

Sonuç ve değerlendirme bölümünde ise araştırmadan çıkan sonuçlar ve hipotezlerin ispatlanmasına kadar geçen aşamalar değerlendirilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTORATİK VE DEMOKRATİK LİDERLİK VE TAKIM ÇEŞİTLERİ

#### 2. 1. Liderlik Nedir ?

Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Öyle ki sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Erçetin, 2000: 3).

Çalışanları motive etme, yönlendirme, en etkili iletişim kanallarını seçme ve çatışmaları çözme faaliyetlerini içeren bir işlemdir. Amaçların başarılması için gurubu etkileyebilme yeteneğine lider denir (Erdem, 2013: 07).

Lider gurubu etkiler gurubu yönlendirir amaca ve belirlenen hedeflere motive ederek gurup hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Lider, karşı tarafı etkileme sanatıdır. Liderlik kavramının en önemli iki ögesi etkileme ve yönlendirmedir (Koçel, 2001: 90-91'den Akt. Alkın, 2006).

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçları gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999: 19).

Liderlik, genel çizgileriyle planların ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat, bir insan becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ergun, 198: 22).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır (Eren, 199: 380).

Liderlik başkalarını etkileme sürecidir. Lider kendisine belli bir rütbe verilmiş olan ve bu rütbenin gereklerine göre performans göstermesi beklenen bir grup üyesidir. Lider aynı zamanda, bir grupta o grubun hedeflerini şekillendirme ve icraatı yürütmek üzeri etkili olması beklenen kişidir. Samimi lider yol gösterici rol oynayandır (El-Talip, 1991: 50).

Liderlik kavramı kendini yakından izleyen ve samimi yaklaşımlarla insanları etkileyip insanları yönlendiren ve örnek alınan kişidir (Şimşek, 2002: 90-91).

Gerçek manada lider sürekli ve yeterli biçimde yeni düşünceler geliştirmek için soracak, öğrenecek, izleyecek ve büyüyecektir. Öğrenmeyi ve büyümeyi sürdürmeyen liderler, yarının sürekli değişen dünyasında modası geçmiş lider durumuna düşecektir. Geleceğin lideri, iş başında değişime uğrayacak ve büyüyecektir (El-Talip, 1991: 55).

Buna göre iyi bir lider, araştırmacı, elde ettiği bilgileri iyi bir süzgeçten geçirebilen, sonuçları iyi değerlendirip neden sonuç ilişkilerini rahatlıkla kurabilen, analitik, çözümü anında geliştiren, yaratıcı, iletişime açık ve bilgilerini paylaşmayı bilen, karar mekanizmalarında öncü olabilen kişidir (Akkaya, 2010: 214) .

Çünkü lider, liderlik ettiği organizasyonun gelişimini ve daha iyiye gitmesini sağlarken, bu gelişimin önünü açmak için aynı zamanda kendi gelişimine de zaman ayırmalı ve bunun için çaba göstermelidir. Gerçek lider yeni yönetim tarzlarına göre davranan, çalışanlarının beynindeki bilgileri önemseyen, emir vermekten uzak durması, insanları peşinden sürükleyebilen, müşteri ve çalışanları kendi kurumuna bağlayabilen, çalışanlarını heyecandırarak motive edebilen, mevzuata tamamen bağlı kalmadan çalışanlarına karşı esnek olabilen, amacını belirleyerek ona odaklanabilen, çalışanlarına emir vermeden onlara vizyon kazandırabilen, bayrağı arkasından gelen bir kişiye vermeyi bilen kişidir (Akkaya, 2010: 214).

Çetin, liderlik Stilleri, Değişim, Yönetim ve Ekip Çalışması kitabında lideri şu şekilde tanımlar:

"Liderlik genel anlamda bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme sürecidir. Buna göre liderlik bünyesinde üç unsur taşımak zorundadır.

1. Liderlik tek başına bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder, ister biçimsel lider isterse biçimsel olmayan lider olsun (yasal güce, otoriteye sahip olabilir veya olmayabilir).
2. Liderlik çok yönlü bir etkileme yani grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etme sürecidir. Liderin gücü gruptan aldığı güçten kaynaklanır.
3. Liderden grubunu arzuladığı amaçlara doğru harekete geçirmesi, grubu amacına ulaştırması beklenir" (Çetin, 2009: 62-67).

## **2.2. Otokratik Liderlik**

### **2.2.1. Otokratik Liderin Tanımı**

Otokratik lider, astların iş tatminlerine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan rodedir. Bu tip liderlerin başarısı, saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olmasıyla mümkün olabilir. Astların tatmini, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Bu tip liderler genellikle tek başlarına karar verirler. Astların liderlik yönlerini geliştirmeleri azdır (Dengiz, 2000: 216).

Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi almış insanlar için uygun bir liderlik tarzıdır. Amaçların, planların, programların belirlenmesinde astların hiçbir söz hakkı yoktur. Otokratik liderlik tarzının en olumsuz yönü, liderin astların duygularını dikkate almamasıdır. Bu astlar arasında iş tatminsizliğine ve işletmeye olan bağlılıklarının azalmasına sebep olabilir (Dengiz, 2000:216).

Takipçiler toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini düşünmektedir (Eren, 2000: 438). Türk toplumunda, Otokratik liderlik anlayışı geçerlidir. Çalışanlar kendilerine liderlik yapacak kişinin her sorunun yanıtını bilmesini

beklemekte, liderin bilmiyorum ya da çözemiyorum demesi hoş karşılanmamaktadır (Sargut, 2001: 234).

Güç ve karar verme yetkisi liderde merkezîleşmiştir. Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi sağlar. Lider için önemli olan, astların emirlere kayıtsız uymasındır. Astların fikirlerine önem vermez. Bu tip liderlik lidere güçlü güdü ve ödül sağlar. Karar almadaki hız yüksektir. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma bu tür ortamlarda gelişir (Akat ve Budak, 2002: 25).

Otokratik liderlik tarzında bazı olumsuzluklardan söz etmek mümkündür. Otokratik lider grup içi ilişkileri kendi ayarlar üyeleri arasında kendiliğinden ilişki oluşmasını istemez. Oluşan ilişki lider merkezlidir. Bu durumda liderin geçici olarak bile ayrılması durumunda grup içinde bir çöküntü olabilir. Yine bu tip liderlikte liderin sürekli iş başında olması gerekir, aksi durumda işler yürümeyebilir (Akat ve Budak, 2002: 25).

### **2.2.2. Otokratik Liderin Özellikleri**

Otoriter lider daha ziyade geleneksel toplumlarda tutulur. Böyle bir lider, otoritesini ve sorumluluğunu işgal ettiği makamdan alır (Adorno 1990), Otoriter kişilik üzerinde yaptığı bir inceleme sonunda bu gibi kişilerde şu ortak özellikleri bulunduğunu saptamıştır:

- "A. Topluma uymaya büyük bir önem verme,
- B. Değişmez (rigid) bir kişiliğe sahip olma ve değişiklikten hoşlanmama,
- C. İdarede amir-memur ilişkilerine önem verme,
- D. Gücü elinde tutan kişi ve gruplara dönük olma,
- E. Etnosantrik, yani yabancı ve azınlık gruplarına müsamahasız olma,
- F. Tutucu ve geleneklerine bağlı görünme,
- G. Başkalarının cinslik suçlarına aşırı ilgi gösterme".

### **2.2.3. Otokratik Liderlik Tarzının Yararları ve Sakıncaları**

#### **2.2.3.1. Otokratik Liderlik Tarzının Yararları**

1. Toplum aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygılı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda baskıcı davranan lider, bilgili ve güven veren lider olarak düşünüleceğinden başarılı olacaktır.
2. Baskıcı liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman etkili ve rahat hissetmektedirler. Çünkü bu durum liderde, bağımsız hareket edebilme inanç ve güveni sağladığından ödül niteliği taşımaktadır.
3. Baskıcı lider daha fazla işi ile ilgilenir, daha etkin ve hızlı karar verir.
4. Yapılmasını istedikleri işler çabuk ve istedikleri gibi yapılır (Eren, 2005: 437).

### 2.2.3.2. Otokratik Liderlik Tarzının Sakıncaları

1. "İzleyicilerin hiç dikkate alınmaması
2. Yaratıcılığın azalması
3. Örgütsel yenilik faaliyetlerinin asgariye inmesidir.
4. Elemanları arasında kırgınlıkların gelişmesi
5. Bu insanlar arasında gruba katılmalarla, ayrılmaların yüksek oranda görülmesidir (Eren, 2005: 437).

## 2.3. Demokratik Liderlik

### 2.3.1. Demokratik Liderlik Nedir ?

Demokratik liderlik, halkoyuna dayalı bir liderlik şeklidir. Demokratik otoritenin bulunduğu yönetimlerde, lider tek başına karar veremez. Politikalar liderin katkısı ile grup veya toplum tarafından tartışılarak belirlenir ve genel yaklaşım aranır (Tekarslan, 1989: 107). Demokratik liderlikle yönetilen toplumlarda bütün üyeler grup faaliyetlerine katılarak, bu faaliyetlerin hedeflerini belirlenmesinde yeteneklerine uygun işlev icra etme hakkına sahiptirler. Liderin görevi de, bu davranışları koordine etmekle sınırlıdır. Kurumların yapısından çok, grupların ilişkileri üzerinde çalışırlar (Yetim, 2000: 86).

Demokratik liderlik tarzı, yönetimin insan ilişkilerine yöneldiği ve önem verdiği dönemde popüler olan liderlik davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tarzdaki bir liderle izleyicileri arasında güven ilişkisinin iyi olması yani liderin izleyicilerine güven duyması, onları örgütsel amaç, plan ve politikaların belirlenmesi, örgütlenme, iş bölümü yapılması ve karar verme süreçlerine katılımında astlarını cesaretlendirmektedir (Şafaklı, 2005: 134-135).

Demokratik liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir. Demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzular (İbicioğlu , 2009: 6-7). (Eren, 2005: 432)'e göre demokratik liderlik yönetimini şu şekilde açıklar

- Katılımcı davranış olduğu ortamlarda olur.
- İş görenin yönetsel kararlara katılımı lider tarafından sağlanmaktadır.
- Karar vermede, planlamada ve planın uygulanmasında sorumluluklar izleyenlerle paylaşılır.
- İş gören, liderine karşı samimidir ve güvenir.
- Liderin yokluğunda iş gören çalışmaya devam eder.



- Yardımlaşma vardır.
- Verimliliğin artırılması için eşgüdüm uygulanır.
- İletişim güçlüdür.

### **2.3.2. Demokratik Tarzı Liderin Özellikleri**

Demokratik liderin davranış özellikleri de aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Alınan kararlar liderin katkısı ile grup tarafından tartışılarak oluşturulur. Faaliyetlerin kapsamı tartışma sırasında belirlenir ve genel yaklaşımlar ortaya çıkar. İş dağılımı gruba bırakılır. Lider işin büyük bir kısmını üstlenmemekle birlikte bir grup üyesi gibi davranır, eleştiri ve övgülerinde nesnel olmaya çalışır (Yetim, 2000: 86).

Eren (2005: 434)'e göre demokratik liderin özellikleri şöyledir.

- Lider amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında iş görenden aldığı öneriler doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye özen gösterir.
- Lider, sorunların çözülmesi için gerekenleri izleyenlere danışarak yapar.
- Lider izleyenleri karar sürecine katılmaya cesaretlendirir.
- Kararların izleyenlerin görüşlerinden etkilenmesine ve biçimlenmesine olanak sağlar. Lider cezalandırıcı değildir.
- Lider izleyenlerin onurunu incitmez, onlara dostça davranır (Eren, 2005: 437).

### **2.3.3. Demokratik Liderlik Tarzının Yararları ve Sakıncaları**

#### **2.3.3.1. Demokratik Liderlik Tarzının Yararları**

Eren (2005: 434)'e göre Demokratik liderlik yönetimini yararlarını ve zararlarını şu şekilde açıklar.

- İzleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler getirmesi.
- Fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve psikolojik tatmin sağlamalarıdır.
- Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır.
- Kararların grup tarafından alınmış olması nedeniyle kararlara sadakat yüksektir (Eren, 2005: 435).

#### **2.3.3.2. Demokratik Liderlik Tarzının Sakıncaları**

- En önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması.
- Masrafların artmasına yol açar.

- Herkesin fikrinin alınması, uzmanı olmadığı konularda fikir sorulması, izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir.
- Memnuniyetsizlik ve gücenme durumları (Eren, 2005: 435).

## 2.4. Takım Tanımı ve Çeşitleri

### 2.4.1. Takım nedir ?

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Özkalp, 1997: 432).

Takımın tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin oluşmasıdır. Takımların çoğunun eleman sayısı on beşin altındadır. Ancak bu rakam bazen yetmiş beşe kadar çıkabilir. Her takım bir gruptur ama her grup bir takım değildir. Eğer ruhunuz varsa takım olursunuz, bir ekibin kendi içinde birbirine inanmışlığı yoksa grup olursunuz, grubun bir hedefi yoksa sadece sıradan topluluk olursunuz ( İzgören, 2004: 185).

Takım çalışması insanların büyüyebileceği ve sürekli gelişme için tüm kaynakları etkili ve verimli kullanacağı bir çevre yaratır. Genellikle takım çalışmasının iki amacı vardır. Bunlardan ilki verimlilik ve rasyonalizasyon yönünden gelişimdir. Diğeri ise katılımcıların çalışma durumlarının gelişimidir (Zehir, 2008 : 267-268).

Takım, özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirlerine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Günümüzde takım çalışması organizasyonda daha iyi ürün, daha hızlı üretim ve daha ucuz maliyet sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki takımlar bireylerin performanslarını arttırmakta ve onları yaptıkları işlerde başarılı duruma getirmektedir (Özkalp, 1997: 432).

Takım oluşturmak insanların uyumlu bir bütün olarak birlikte çalışmasını sağlayan bir yoldur. Takım halinde çalışmak çalışan fertlere çalışmada etkinlik sağlar. Takım, farklı gündemlere sahip fertlerin rastgele bir koleksiyonu değildir ortak amaçlar ve hedeflerle devamlı bir misyon üzerine çalışan bir insan gurubudur. Bu misyon eş zamanlı ya da art arda olabilen ve zamandan amana değişebilen belirli ve sınırlı görevlerle yerine getirilir takım üyeleri bütün organizasyonu temsil eder ve organizasyonun misyonuna ait birikmeleri, bilgi ve becerileri zaman zaman büyük takımlar alt takımlara bölünebilir. Takımdaki herkesin bir bütün olarak takımın başarısı için sorumluluk yüklenmesi beklenir belirli bir görevin yerine getirilmesi ve misyonun tamamlanması içindir. Her takım üyesi özel bilgi ve becerisiyle takımın başarısına katkıda bulunur (İzgören, 2004: 185).

Takımın etkili olabilmesi için takım üyelerinin takım içinde iletişim takımdaki rolleri ve fikir birliği oluşturma konularında eğitilmelidir. Takım üyeleri organizasyonların nasıl değiştiği çatışma ve işbirliği ile nasıl ilgilenmek gerektiği üzerine teorik olarak eğitim almalıdır (Özkalp, 1997: 432).

Takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler. Birbirleriyle etkileşimde olmayan kişiler, örneğin bir yemek kuyruğunda yan yana duran veya bir asansörü paylaşan kişiler bir takım oluşturmazlar. Takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışırlar. Yeni bir televizyon filmi çekmek, ortak bir kitap yazmak gibi örnek gösterile bilinir (Özkalp, 1997: 432).

Her takım bir gruptur ama her grup bir takım değildir. Eğer ruhunuz varsa takım olursunuz, bir ekibin kendi içinde birbirine inanmışlığı yoksa grup olursunuz, grubun bir hedefi yoksa hedefsiz topluluk olur. Takım göreceli bir şekilde bir takım özgül amaç ve projelerin başarılması için ortak çıkarlar ve değerlerle bir araya gelen çalışanlardan oluşmaktadır. Takım temelli örgütler üretim elemanlarını müşteri değeri yaratacak ürün ve hizmetlere dönüştüren örgütün temel görevini yerine getirme sürecinde takımları kullanmaktadırlar (Keçecioğlu, 2000: 3-4). Takım oluşturmaın en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerinin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır (Özkalp, 199: 446-447).

Takım çalışması, takımın birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, takım üyelerinin katılımlarını ile ilgilenen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği Takım çalışmalarının yer aldığı örgütlerde temel unsur iletişim süreçleridir. Takımdaki muhtemel iletişim sosyal ilişkiler, işle ilgi ilişkiler veya liderle ilgili gelişim süreçleridir. Bu anlamda takım lideri ile aktif iletişimde bulunan ve çalışan personel ihtiyaçlarını giderebilen takımlar problemleri hızlı çözümler üretebilen takımlar etkili ve esnek bir yapıya sahiptirler (İzgören, 2004: 185).

Çalışan toplumlarda takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve takımın hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını da kapsamaktadır (Güzelcik, 1999: 126). Takım çalışmaları genellikle çalışanların dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöneldikleri bir geçiş üzerinde durmaktadır (Ensari, 1999: 101). Takım, koordine edilmiş çabalar sayesinde olumlu sinerji oluşturan, bireysel girdilerin toplamından daha fazla bir performans düzeyi sergileyen bir topluluk olarak tanımlanır (Keçecioğlu, 2000: 5-7).

Takımın üyeleri belli bir işbölümü esasına göre görev paylaşımında bulunurlar ve yapacakları işler hakkında ayrıntılı bilgiye sahiptirler. Bu sayede her bir takım üyesi yetki ve sorumluluk alanını bilecek ve buna uygun davranışlar gösterebilecektir (İzgören, 2004: 185).

Takım çalışmaları bu pozitif sinerjiyi yaratmada en etkili araçlar olarak görülmektedir. Yüksek performanslı takımlar, kısıtları fırsata dönüştürebilen, başarısızlıktan korkmayan, yaratıcılık düzeyi yüksek kişilerden oluşmaktadır (Efil, 1995: 171).

Takım, belirli hedeflere ulaşmak için, bir araya gelmiş koordineli çalışan ve etkileşim içinde olan iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu bir topluluktur. Bu tanımda üç unsur göze çarpmaktadır. Birincisi, takım için iki veya daha fazla kişinin gerekli olmasıdır. İkinci husus,

takımdaki kişilerin, düzenli bir biçimde etkileşim içinde olmalarıdır. Tanımdaki son ve üçüncü husus ise, takımlar belli bir hedefi gerçekleştirmek üzere çalışma içine girerler ve bunlarda hedef paylaşımı söz konusudur (Yeniçeri, 1993: 196).

#### **2.4.2. Takım çeşitleri**

Takımların sınıflandırılmasında farklı yöntemler kullanılmış ve sonucunda çok çeşitli takım tipleri elde edilmiştir. Takımlar amaçlarına göre, yapılarına göre, üyelik durumlarına göre, sürekliliklerine göre, örgüt şemasındaki yerlerine göre vb. gibi sınıflandırılmaktadırlar (Efil, 1995: 171).

##### **2.4.2.1. Problem Çözme Takımları**

Bu tür takımlar genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubudur (Efil, 1995: 171). Problem çözme takımlarının popüler olmasının sebebidir.

##### **2.4.2.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar**

Günümüzde örgütler çalışanların çeşitli fikirlerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmaktadırlar. Yalnız farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları bunların aynı hiyerarşik kademe görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır (Kutaniş, 2002: 249).

Çapraz fonksiyonlu takımlar genelde örgütlerde oldukça kompleks olan projelerde kullanılmakta olup, örgütte farklı departmanlarda görevli olan çalışanların takım kapsamı içerisinde örgütün diğer departmanlarından haberdar olmaları sağlanmaktadır. Bu anlamda işletmelerde komiteler aracılığıyla yönetim bir nevi çapraz fonksiyonlu takım özellikleri göstermektedirler. Çünkü burada farklı departmanlarda çalışan insanların bir araya getirilmeleri ve karar alma ve uygulama sürecinin bir parçasıdır (Eren, 1993: 158).

##### **2.4.2.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Genel olarak 5 ile 10 kişiden oluşmaktadırlar. Tanımlanabilir nitelikte tek bir ürün, ya da hizmetinde üretim sürecinde yer alan gruplar otonom takım olarak değerlendirilebilmektedir. Bu takımlar iş süreçleri, çalışma yöntemleri, takım üyelerinin rolleri ve kalite güvencesinin sağlanması konusunda belirli oranlarda bağımsız olarak davranmaktadırlar (Acar, 2000: 28) .

##### **2.4.2.4. Sanal Takımlar**

Günümüzde internet kullanımının işletme içinde yaygınlaşması ile oluşturulan intranet sistemleri sanal çalışanları ve sanal takımları gündeme getirmiştir. Özellikle örgütlerde yeni

teknolojilerin kullanımı ve gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanımı bireylerin yüz yüze karşılaştığı durumlarla sınırlanmış olan örgüt ve takım kavramını farklılaştırmıştır (Eroğlu, 2003: 1).

Araştırmada denek olarak kullandığımız, Kontrol Grubu Eyyübiye Bölgesi, Deney Grubu Karaköprü ve Deney Grubu Haliliye Bölgesi takım çeşitleri arasından problem çözen takımlar arasında yer almaktadır.

#### **2.4.3. Takım Çalışması ve Gerekliliği**

Günümüzde teknolojinin ve rekabetin hızla artması, işletmelerin daha aktif ve esnek olmalarını gerektirmektedir. Çalışanların taleplerine daha çabuk karşılayabilmek, verimli ve etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin daha hızlı hareket etmeleri zorunlu olmaktadır. Bu amaçla, işletmelerde takımlardan faydalanmak da giderek önem kazanmakta ve yaygınlaşmaktadır (Çetin, 2009: 76).

Takım halinde çalışmak, yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek, kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir (Budak, 2004: 190).

Takım çalışmalarının işletmelerde kullanılması ile ilgili örneklere bakıldığında, 1980 yılların başında Volvo, Toyota gibi şirketlerin üretim sistemlerine takımları ilave ettikleri ve bu olayın ilk girişim olması nedeniyle de büyük bir yankı yaratarak, yöneticilerin büyük ilgisini çekmiştir. Yakın tarihimizde ise neredeyse tüm örgütler takım çalışmalarına üretimde yer vermektedir (Özkalp, 2001: 313).

Birçok işletme son zamanlarda faaliyetlerini ve işlemlerini takım çalışması çerçevesi içinde yapılandırmaktadır. Yüksek performanslı ekipler, kısıtları fırsata dönüştürebilen, başarısızlıktan korkmayan, yaratıcılık düzeyi yüksek kişilerden oluşmaktadır. Ait olduğu takımla bütünleşmiş üyelerden oluşan takımlar performansı yüksektir (Budak, 2004: 190).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GÜVEN VE LİDERLİK

#### 3.1. Güven Nedir ?

Güvenin tanımlanması konusunda son on yıl içinde sosyal bilimciler tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Ancak tek bir tanım konusunda anlaşma söz konusu olamamıştır. Güveni neyin oluşturduğu konusunda tartışmalar hala sürmektedir.

Güvenin kelime anlamı "korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat" olarak belirtilmiştir (Doğan, 1994: 440). "Bir kişiye güvendiğimiz veya bir kişinin güvenilir olduğunu söylediğimiz zaman, o kişinin faydalı bir harekette bulunacağını ima ederiz ve bunun onunla işbirliği yapmamız için yeterli olacağını düşünürüz. Benzer biçimde bir kişinin güvenilemeyeceğini söylediğimizde ise kendisinden uzak durulacağını ima ederiz" (Kılıç, 2014: 32).

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye, kuruma, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu nedenle güven kavramının sağlıklı bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir (Demirel, 2008: 180).

Güvene ilişkin yapılan bu tanımların temelinde bulunan dokuz unsur; dürüstlük, yönlendiricilik, davranışlarda tutarlılık, açıklık, sır tutma, işlevsel beceri, iş anlayışı ve sağduyudur. Bu unsurlar güvenin oluşması ve gelişmesinde büyük etkiye sahip olduğundan bunlar söz konusu olmadan güven oluşamaz (Işık, 2014: 30).

Işık, (2014: 32) güveni dört yönü ile almıştır.

1. Güvenen
2. Güvenilecek kişi (bir birey, örgüt yada kuruluş olabilir)
3. Bazı davranışlara saygı (yetenek, kaynaklar, eğilimler gibi)
4. Koşullara bağlılık

### 3.1.1. Güvenin Kronolojik Sıralanmış Tanımı

Güvene ilişkin yapılan tanımların kronolojik sıralanması şu şekildedir:

YAZAR	TANIM
Griffin (1967)	Güven, riskli bir durumda hedefe ulaşmak için beklenen bir olayın ortaya çıkacağına ya da umulan bir davranışın sergileneneğine inanmaktır.
Zand (1972)	Güven, birinin diğerlerine bağlılığını düzenleyen bilinçtir
Cook ve Wall (1980)	Güven, tarafların ne ölçüde iyi niyetler atfetmeye istekli olduğunu ve diğer insanların kelimelerine ve hareketlerine ne ölçüde güvenildiğini açıklar.
Boon ve Holmes (1991)	Güven, riske neden olan durumlarda kendi kendilerine saygı ile bir başkasını motive etme de pozitif beklentiler geliştirme durumudur.
McAllister (1995)	Güven, bir kişiye ne ölçüde güvenildiğinin ve bir başkasının; kelime, hareket ve kararları esas alınarak ondan etkilenme derecesinin ölçüsünü belirtir.
Mayer, Davis ve Schoorman (1995)	Bir tarafın izlenme ya da kontrol edilmesine bakılmaksızın, güvenen için diğerlerinin önemli özel bir hareket sergilemesi beklentisini temel alarak bir başka tarafın hareketlerine karşı korumasız olmaya bir derece kadar gönüllü olmaktır.
Lewicki ve Bunker (1996)	Güven, tarafların riskli bir çevrede yürüttüğü olumlu beklentilere ilişkin bir kavramdır.
Creed ve Miles (1996)	Güven, bir diğerinin hareketlerinin; zararlı ve genelleştirilmiş yeteneklerinin göz önünde bulundurulmasından ziyade faydalı olabileceğinin özel beklentisidir.
Whitener ve diğ (1998)	Güven, diğerlerinin kısmen, yardımsever bir biçimde hareket edeceği inancını ve beklentisini yansıtır.
Rousseau ve diğ (1998)	Güven, bir diğerinin niyet ve davranışlarında olumlu beklentilere odaklanarak hassasiyetleri kabul etmek için kapsamlı plan yapılan psikolojik bir durumdur.
Zaheer, McEvily ve Perrone (1998)	Güven; tarafların zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediklerine uygun davranışlar sergileyeceğine, çıkar elde etmesine uygun durumlar olduğunda bile adil davranılacağına inanmaktır.

Işık(2014: 32) 'dan uyarlanmıştır.

Bu araştırmada Zaheer, McEvily ve Perrone (1998) tanımını kullanılacaktır. Çünkü karşılıklı ilişkinin lider ve onun yönettiği toplu takımı oluşturan takım yeleri arasındaki ilişki için güven gereklidir.

Zaheer, McEvily ve Perrone (1998)'e göre güven; tarafların zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediklerine uygun davranışlar sergileyeceğine, çıkar elde etmesine uygun durumlar olduğunda bile adil davranılacağına inanmaktır.

### **3.1.2. Güvenen Saşsın zellikleri**

Güvenme isteğinin olması olaya, kişilere ortama şüphe ile yaklaşmamasıdır. şüphe isteğinin olmaması kişilere ve ortama güven duygusu ile yaklaşmasıdır. Güven isteği yoksa güvenin olması da mümkün değildir. Güven, güvenme istediği ile oluşur ve güvenle devam eder (Asunakutlu, 2002: 10).

### **3.1.3. Güvenin Gerekliliği**

Güven, alışanların, işletme liderlerine inanmaları, onların doğruluğunu, dürüstlüğünü, açıklı lığını ve örgüt içi adaletlilerini şphelenmeden kabul etmeleridir. Butter (1999: 71) güvenin, “farklılıkların kabul görmesi, bilgiye ulaşılabilirlik, yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, haysiyet, açıklık, başkalarına güvenme, vaatlerin yerine getirilmesi ve kabul görmesi” gibi Őartlara bağlı olduğunu belirtmektedir (Doğan, 2006: 121).

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Güven duygusunun toplum içindeki işlevine bakıldığında ise, güven artışının birbirini etkileyen döngüsel bir ilişki içinde ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği sürecini de olumlu biçimde etkileyeceği gözlemlenmektedir (Tüzün, 2006: 13).

Güven duygusunun olmadığı örgütlerde çalışanlar birbirini Őulamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheci ve kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte ve örgütün hedeflerini benimsememektedir (Altınöz ve p, 2013: 254). Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan iş görenlerin iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002: 10).

Güven rgtlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir Şekilde yönetmesi gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 202).

Güvene dayalı ilişkilerin kurulması örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan, örgütten ayrılmayı düşünmeyen ve örgütün başarısını kendi başarısı gören çalışanlar yaratmaktadır (ubuku ve Tarakçıoğlu, 2010: 44).



## 3.2. Lidere Güven Ve Takım İçi Güven

### 3.2.1. Lidere Güven

Güven liderliğin bir bileşeni olduğu kadar, aynı zamanda onun ürünüdür. Güven, kazanılması gereken bir niteliktir. Lider güven olmadan başarılı olamaz, belirlenen hedeflere ulaşamaz (Aslan, 2009: 267).

Genel olarak güven, bir ilişkide bir tarafın karşı tarafın kendisine yönelik zararlı olabilecek bir düşünce ya da eylem içerisinde olmayacağına dair riskli bir inanç içerisinde olması şeklinde ifade edilebilir (Akiş, 2004: 72).

Güven, örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturduğu ve bu değerlerin davranışlar ile somutlaştığı bir süreç olarak açıklanabilir (Aslan, 2009: 267). Lidere güvenin çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı artırdığı, stres, tükenmişlik, kaos ve iş gören devir oranını azalttığı görülmektedir (Akiş, 2004: 72).

Bireysel ve örgütsel performans güvenden olumlu etkilenirken örgütsel verimliliğin de yükseldiği görülmektedir. Güven bu anlamda örgütsel açıdan büyük önem taşımaktadır.

Güven, birçok sosyologun, ekonomistin, psikologun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerinin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olduğu konusunda hem fikir olduğu bir kavramdır. Ancak farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanları edinmiş kişiler tarafından güven, birbirinden değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır (Doğan, 2002: 46). Güveni "güvenen kimsenin güven kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması" olarak tanımlayabiliriz (Aslan, 2009: 267). Yine güveni tanımlarken, "Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentilerdir" diyebiliriz (Akiş, 2004: 72).

Lider açısından güven, liderin dürüstlüğüne, adaletli oluşuna ve doğruluğuna duyulan inançtır. Güven; doğruluk, yeterlilik, tutarlılık, sadakat ve açıklık gibi temel unsurlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte güven kişilerin kararlarında ve takımsa hareketler üzerinde olumlu bir beklenti yaratmaktadır (Doğan, 2002: 49).

Yöneticiye olan güven, yöneticinin etkinliği ve aynı zamanda yöneticiye duyulan bağlılık duygusu için çok önemli bir unsur olarak görülmektedir. Takipçilerle yönetici arasında sarsılmaz bir bağ oluşabilmesi için, takipçilerin yöneticilerine hem profesyonel anlamda hem de kişisel olarak güven ve saygı duyması gerekir (Akiş, 2004: 72).

### **3.2.2. Lidere Güvenin Kazanımları**

Son on yıldır yönetim alanındaki araştırmacılar ve uygulamacılar iş hayatında güven unsurunun giderek artan bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar takım etkinliği konusunda güvenin önemli ve yararlı olduğuna ilişkin ortak bir görüşe varmışlardır. Güven; liderlik, etik davranış, takım çalışması, performans değerlendirme ve iş gören ilişkilerinin geliştirilmesi gibi takım etkinliği ile ilgili unsurların ifade edilmesinde fayda yaratmaktadır(Akiş, 2004: 73).

Yöneticiye duyulan güven, yöneticinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek kişinin duyarlı davranması olarak tanımlanabilir veya yöneticilerin gerekli bilgiyi zamanında paylaşmaları ile ilişkilendirilebilir. Yöneticiye güven, astların takım kurallarına, prosedürlerine uymalarına ve takım olarak değişimin gerçekleşmesine yardımcı olabilecek; astların performanslarını da doğrudan etkileyebilecektir. Yöneticilerin astları ile ilişkilerinde tutarlı ve dürüst olmaları, açık iletişim kurmaları, takımın karar ve uygulamalarla ilgili bilgileri onlarla paylaşmaları yöneticiye olan güven düzeyini yükseltecektir (Aslan, 2009: 269).

Yöneticinin takipçilerinin gelişimine ve kişiliklerine önem vermesi, yöneticinin güvenilirliğini arttıran en önemli etkenlerden biridir. Yönetici ve takipçiler arasındaki iletişim sürekli ve yoğun olmalıdır. Yönetici takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanmak için onlara duyduğu güveni göstermelidir (Akiş, 2004: 72). Yöneticilerin güvenilirliğini algılamaları boyutundan bakıldığında çeşitli unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurların; davranışların tutarlı olması, söyledikleri ile yaptıklarının bir bütünlük arz etmesi, karar vermeye katılımcılığa önem vermesi ve kontrolü paylaşması, doğru bilgi vererek, verilen kararlara açıklamalar getirerek ve açık olarak çalışanlar ile iletişim kurması, çalışanlarının iyiliğini düşünmesi, sadık olması gibi unsurlar olduğu görülmüştür (Doğan, 2002: 46).

Kendisi için sadakat ve dürüstlük son derece önemli olan bir kişinin, yönetici ile olan ilişkilerinde sadakat ve güveni oluşturmak için çabalayacağı ve bu koşulları sağlayamadığında yöneticisine güvenmeyeceği öngörülebilir. Bu yüzden yöneticinin kendine bağlılık çalışmalarında önce güven ortamını oluşturması gerekir. Bunun ilk ve en önemli öğesi,takım kimliği, geçmişi, yapısı, misyon ve hedefleridir. Takım içersinde çalışanların yapısına uygun olarak, yöneticinin davranışları güven ortamı yaratılmasında etkili olacaktır (Akiş, 2004: 391).

Yöneticilerin düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, kararlara katılmayı sağlayan bir takım ortamı oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri, vizyon oluşturmaları gibi özellikler, iş görenlerin yöneticilerine duydukları güveni arttırmaktadır (Dengiz, 2000: 224).

Güven yüksek performansa sahip takımların en temel özelliğini oluşturur. Güven ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı işleve sahiptir. Açıkça ve tutarlı bir şekilde tayin edilmiş hedeflere sahip olabilme açısından olmazsa olmaz şart güven tesisi olarak karşımıza çıkar (Aslan, 2009: 263). Güven uzun bir sürede kazanılmasına rağmen kısa sürede kaybedilebilir bir özellik gösterir (Dengiz, 2000: 224).

Lidere güven ile ilgili araştırmaların büyük çoğunlukla üç alanda incelendiği görölmektedir (Tüzün, 2007: 113). Bu alanlar;

- 1- Çalışma arkadaşlarına güven
- 2- Yöneticiye güven
- 3- Örgüte güven şeklindedir.

İşletmelerde bireyler arasında güven yönetenin astta güveni, asttın yöneticiye güveni aynı düzeyde yer alan çalışanlar arası güven, ekipler arası güven olarak görünmektedir. Bireyler arası güven ilişkileri, bireylerin bir üst kademede yer alan yöneticilere duydukları güven ekibe bağlılığı ile olan ilişkisini ortaya koyacaktır (Dengiz, 2000: 224).

Takım etkinliğini ve performansını doğrudan etkileyen ve takımı takım yapan en önemli etkenlerden birisi de takım lideridir. İyi yönetilen bir takımda dayanışma ve sinerji artacak, takımın üretim seviyesi yükselecektir. Takım üyelerinin güvenini kazanmış bir lider, takımını başarıdan başarıya koşturacaktır. İyi bir lider doğal olarak işini çok iyi bilen, esnek, karar almada takım üyelerine söz veren ve takımla ilgili her konuda önerilere açık olandır. Etkin bir lider takım içinde; bir vizyon oluşturacak, değişiklikler yaratacak ve takım fertlerinin yeteneklerini açığa çıkaracaktır (Zehir, vd., 2008: 266-267) .

Birey olarak üyelerin her biri takımın amaç ve hedeflerine yönelik olarak hissi ve şahsi bir bağlılık vardır. Takım ruhu olarak tabir edilen ve takımın birlikte hareket etme güdüsünü oluşturan kavrama sonsuz bir inanç ve güven vardır (Ensari, 1999: 104). Takım üyelerinin kendi aralarında yer alan ilişkiler saygı, sorumluluk, sevgi, güven, paylaşma ve yardımlaşma zemini üzerine inşa edilmiştir.

Üyeler takımca kabul edilmiş olma hislerini sürekli olarak taşımaktadırlar. Takımın çıkarları ve takımsal hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda takım arkadaşlarına güveni sürekli göz önünde bulundurmaktadırlar (Sarıhan, 1998: 282).

Takımda çalışan bireylerin çalışma ve iş başarıma güdülerinin arttırılması konusunda öncelikli olarak parasal ihtiyaçların giderilmesi yeterli değildir. Hem ilerleme hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmalarında takıma ve takım liderine güvenin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Takımlar takım üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutan, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmasını sağlayan bir anlayışı ve yapıyı temsil etmektedir (Güzelcik, 1999: 126-127).

### 3.3. Otokratik Lidere Güven

#### 3.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı Güveni Nasıl Etkiler?

Geleneksel liderlik davranış tarzlarından biri olan otokratik liderlik tarzı, sahip olduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak, örgüt içerisindeki kararların sadece yönetici tarafından alındığı ve grup üyelerini yönlendirici bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Otoriter lider, amaçları ve strateji hedeflerini en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla standartları belirleyerek ve görevleri belirleyecek esnekliği sağlamaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009: 137-138).

Otokratik lider, astların iş tatminlerine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan roledir. Bu tip liderlerin başarısı, saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olmasıyla mümkün olabilir. Astların tatmini, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Bu tip liderler genellikle tek başlarına karar verirler. Astların liderlik yönlerini geliştirmeleri azdır (Dengiz, 2000: 216).

Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi almış insanlar için uygun bir liderlik tarzıdır. Amaçların, planların, programların belirlenmesinde astların hiçbir söz hakkı yoktur. Otokratik liderlik tarzının en olumsuz yönü, liderin astların duygularını dikkate almamasıdır. Bu astlar arasında iş tatminsizliğine ve işletmeye olan bağlılıklarının azalmasına sebep olabilir (Dengiz, 2000: 216).

Güç ve karar verme yetkisi liderde merkezîleşmiştir. Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi sağlar. Astların fikirlerine önem vermez. Bu tip liderlik lidere güçlü güdü ve ödül sağlar. Karar almadaki hız yüksektir. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma bu tür ortamlarda gelişir (Akat ve Budak, 2002: 25).

Otokratik liderleri Akkoyun (1997) şu şekilde belirtmiştir:

Otokratik liderler kendi düşündüklerinin gerçek olduğuna bunun dışındaki olayların ve ifadelerin gerçek olmadığına inanmaktadırlar. Amaçları izleyenlerinin sayısını giderek artırmaktır. Böylece kendi inandıklarının gerçekten doğru olduğunun kanıtlanacağını düşünmektedirler. Bu liderlerin ortak özelliklerinden birisi bir kimseyi veya bir topluluğu düşman olarak göstermeleridir. Nitekim Hitler, ekonomik sıkıntıların sebebi olarak önce sakat ve zavallı insanları düşman olarak göstermiş, tepkiler sonucu daha sonra Yahudileri düşman olarak göstermiştir (Dengiz, 2000: 216).

Otokratik liderlik tarzında bazı olumsuzluklardan söz etmek mümkündür. Otokratik lider grup içi ilişkileri kendi ayarlar üyeleri arasında kendiliğinden ilişki oluşmasını istemez. Oluşan ilişki lider merkezlidir. Bu durumda liderin geçici olarak bile ayrılması durumunda grup içinde bir çöküntü olabilir. Yine bu tip liderlikte liderin sürekli iş başında olması gerekir, aksi durumda işler yürümeyebilir (Akat ve Budak, 2002: 25).

"Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda insanlar için uygun bir liderlik tarzıdır. Otokratik liderlik, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş bireylerin beklentilerine uygun görülür. Bir kişi geleneksel, büyüğe karşı aşırı saygı ve kararı büyükten

bekleme alışkanlıklarına sahipse, otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanarak kendini güvende hissedecektir. Otokratik lider, kendisinin tam yetkili olduğuna inandığı zaman kendini daha etkili ve rahat hissetmektedir. Aynı zamanda lider daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar almaya başlar. Otokratik liderliğin sakıncalarının başında, liderin yönettiği grup veya toplumdaki kişilerin düşüncelerine önem vermemesi ve bencil davranması gelir. Bu davranış şekli bireylerde yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışmaların ve anlaşmazlıkların artması şeklinde yansır. Liderin bireyler üzerindeki etkinliği kaybolur. Liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve işgörüme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması yaratıcılığı öldürür. Otokratik liderlikle yönetilen örgütlerde örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir. Tahakküm aracı olarak, örgütün kullanılmaması için liderlerin, çalışanların sorumlulukları üzerine odaklanarak, yaptıkları işlere ve yüksek performansa değer veren bir kültür yaratması gerekmektedir. Liderler, İş yaşamı ve hayat üzerine daha geniş bir perspektiften bakmayı öğrenebilmelidirler. Liderler, cömert davranarak, izleyenlerine ve çevreye özen göstermelidirler" (Kantos, 2011: 140).

### **3.4. Demokratik Lidere Güven**

#### **3.4.1. Demokratik Liderlik Tarzı Güven Nasıl Etkiler?**

Demokratik lider, bireysel eğilimlere, beklenti ve yeteneklere önem verir. Sorumlulukları bir elde toplamaktan ziyade yaymaya çalışır. Demokratik lider, grup içinde ayrıcalık ve statü farklılıklarının etkin olacağı durumları engellemeye çalışır (Çelik, 2003: 25). Sistem için hiyerarşi boyunca yerden karar verme pozisyonundaki yöneticilerin liderlik rolünü oynamaları gerekmektedir. Toplumlar arasında sistemler arası ilişkilerin demokratik liderlik altında daha iyi yürütüleceği araştırmalarla anlaşılmıştır (Bakır, 1998: 45).

Demokratik liderliğin uygulamada bazı olumsuzlukları vardır. Örnek; demokratik lider kararlara katılımı sağlama bakımından zaman avantajını tam olarak kullanamamaktadır. Özellikle acil kararların alınması gerektiğinde sorunlar yaşanabilmektedir. Grubun genişlediği durumlarda karar etkinliği azalması ve karar alınamaz duruma gelmesi söz konusudur (Bakır, 1998: 45).

Çalışanlar, liderinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından dolayı tereddüt yaşamazsa lider çalışan etkileşimi yüksek olur bunun sonucu olarak liderle aralarında açık ve doğru bir iletişim olması yoluyla güven sağlanır. Demokratik lidere güveni; çalışanların işle ilgili problemleri herhangi bir olumsuz durumla karşılaşma korkusu olmadan dile getirebilmeleri olarak belirtirler. Bu açıklamalar göstermektedir ki demokratik lidere güven oluşması diğer liderlik tarzlarına göre daha çabuk oluşmakta daha uzun ömürlü olmaktadır. (Işık, 2014: 43).

### 3.5. Takım İçi Güven

#### 3.5.1. Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Takım İçi Güvene Etkisi

Örgütlerde güven, bireye güven ve örgüte güven olmak üzere iki boyutta ortaya çıkmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 231).

Çalışanlar meslektaşlarına, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı düzeylerde güven duyabilmektedir. Birey düzeyinde oluşan kişilerarası güven ile örgüt düzeyinde oluşan güvenin toplamı ise örgütsel güveni ifade etmektedir. Kişilerarası güven yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta ele alınabilir. Benzer pozisyonlar arasında oluşan yatay güven, çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı açık ve dürüst olmaları, yardım etmeleri ve birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermelerine yönelik pozitif beklentileri ifade etmektedir. Bu güven türü, kişinin meslektaşlarının yeterliliğine, adil, itimat edilir ve dürüst davranışlar sergileyeceğine olan inancı olarak da tanımlanabilir. Kişilerarası güvenin oluşabilmesi için etkin bir iletişim sürecine ihtiyaç bulunmaktadır. Söz konusu iletişim, kişinin karşıdaki kişiyle ilişki kurma veya geliştirme isteği veya ihtiyacı duyması ve buna karar vermesiyle başlar. Kişi kendini açarak karşıdaki kişiye kendi hakkında bilgi vermekte ve karşılığında aynı davranışı beklemektedir. Gelişen kişilerarası ilişki zamanla kişilerarası güvenin doğmasına yol açmaktadır (Tamer, 2011: 337-352).

Otokratik liderlik tarzında güç ve karar verme yetkisi liderde merkezîleşmiştir. Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi sağlar. Lider için önemli olan, astların emirlere kayıtsız uymasıdır. Astların fikirlerine önem vermez. Bu tip liderlik lidere güçlü güdü ve ödül sağlar. Karar almadaki hız yüksektir. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma bu tür ortamlarda gelişir (Akat ve Budak, 2002: 25).

Otokratik liderlik tarzında kararlar direk olarak lider tarafından alınmakta takım da bulunanların fikirleri alınmamakta bu sebeple takım içi güveni de olumsuz yönde etkilemektedir.

Takım arkadaşlarına güven; kişilerarası güvene atfen, çalışanların birbirlerine karşı ilgili, yardımsever, açık ve dürüst olması gibi beklentiler üzerinden tanımlanabilir. Buna ek olarak çalışma arkadaşlarına güven; meslektaşlarının yeterliliğine, adilliliğine, itimat edilirliliğine, ahlaki davranışlar sergileyeceğine olan imancıda ifade eder (Işık, 2014: 44).

Liderlerin liderlik tarzı, güvene dayalı ilişkiler geliştirerek çalışanların birbirlerine bütün olarak güvenmesini sağlayabilirse; bu durumun çalışanların algıladıkları adalet ve tatmin duygularının da yükselmesine olumlu etki edeceği vurgulanmıştır. Böylece liderlerin liderlik tarzları takım içi güvene direk olarak etki edecektir (İşcan ve Sayın, 2010: 215).

Liderin davranışlarının takım içinde güvenin hızlı gelişmesinde etkili olduğuna dair stratejilerde geliştirmiştir. Bu stratejilere göre, liderin takım oluşturma sürecinde ve işleyişinde etkili rolü de güven geliştirecektir. Yani lider; takım üyelerinin yönetime katılmalarını sağlayarak lidere güveni artırdığı gibi takım arkadaşlarına olan güveni de olumlu yönde etki etmektedir (Işık, 2014: 65).

Takım arkadaşlarına aşırı güvenin (hiç kuşku olmadan güven hissi) bireyde, kasıtsız ihmal (yüksek derecede güvenin etkisiyle üyelerin birbirinin hatalarını görememe eğilimi) ve fırsatları değerlendirememeye davranışlarından ötürü örgüt için tehlikeli olabileceği bilinmektedir. Ayrıca, aşırı güven; takım üyeleri arasında düşüncelerin sığılığına ve sıradanlığına neden olarak takım çalışmasında yeniliğe açıklığı olumsuz yönde etkileyecektir. (Erdem, 2003: 229-233).



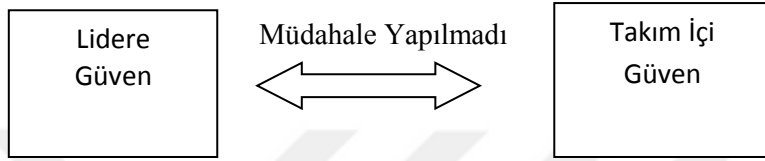
## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 4.1. Araştırma Modeli

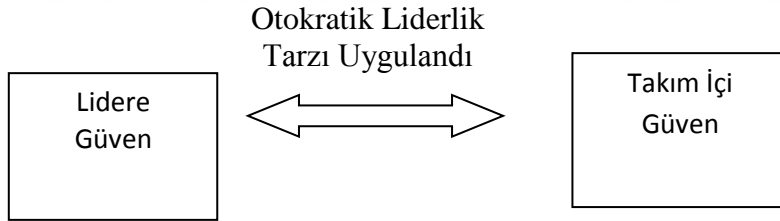
##### 4.1.1. Kontrol Grubu

Kontrol Grubu olarak seçtiğimiz Eyyübiye Bölgesine hiçbir müdahale yapılmamıştır. Kontrol Grubu olan Eyyübiye Bölgesine daha önce uygulanan liderlik tarzı devam edilmiş 01.02.2016 ve 15.05.2016 tarihlerinde 2 defa anket uygulaması yapılmıştır.



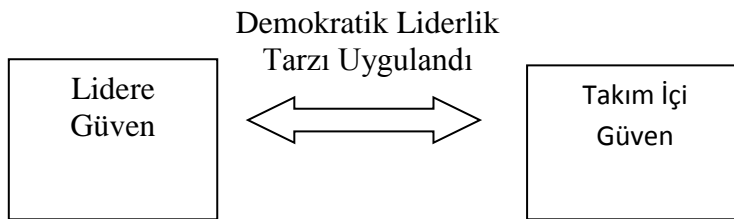
##### 4.1.2. Birinci Deney Grubu

Birinci Deney grubu olarak seçilen deneklere 75 gün otokratik liderlik tarzı uygulanarak uygulamanın başında ve sonunda olmak üzere 2 defa anket uygulaması yapılmıştır. Otokratik liderlik tarzı lidere güveni ve takım içi güveni etkisi araştırılmıştır.



##### 4.1.3. İkinci Deney Grubu

İkinci Deney grubu olarak seçilen deneklere 75 gün Demokratik liderlik tarzı uygulanarak uygulamanın başında ve sonunda olmak üzere 2 defa anket uygulaması yapılmıştır. Demokratik liderlik tarzı lidere güveni ve takım içi güveni etkisi araştırılmıştır.





## **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma temel felsefe bakımından uygulamalı bir araştırmadır. Amacı açısından açıklayıcı, yöntem açısından nicel ve deneysel bir araştırmadır. Süre açısından boylamsal, analiz girişimi açısından ise grup bazında gerçekleşen bir araştırmadır.

## **4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi**

Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Fen İşleri Daire Başkanlığı Kent Estetiği Şube Müdürlüğü üç Merkez Belediyesinde faaliyet göstermektedir. Kent Estetiği Şube Müdürlüğü üç bölgeye koordinatör atayarak bu koordinatörlere bağlı takımlar bulunmaktadır. Şube Müdürlüğü yapılan tüm çalışmalar her bölgedeki koordinatörler aracılığı ile yapılmaktadır. Her bölgede takım liderlerini koordinatörler belirlemektedir. Bu araştırma, koordinatörlere bağlı takımlarla yapılmıştır.

Araştırma takım olarak bir arada çalışan denekler üzerinde uygulanmıştır. Anket üç bölgeden oluşan 97 personelle yapılmıştır. Birinci anket uygulaması 01.02.2016 tarihinde uygulanmış tüm bölge çalışanlara ankette sorulan soruları cevaplaması istenmiştir. Üç denek grubundan Birinci Deney Grubuna Karaköprü Bölgesine Otokratik liderlik tarzı uygulanmıştır. İkinci Deney Grubuna Haliliye Bölgesine Demokratik liderlik tarzı uygulanmıştır. Kontrol Grubu olan Eyyübiye Bölgesine daha önce uygulanan liderlik tarzı devam edilmiş hiç bir müdahale edilmemiştir. Bunun sonucu olarak 15.05.2016 günü başlanarak ikinci anket uygulaması yapılmıştır.

## **4.4. Verilerin Toplanması Anket Formu ve Ölçek**

Araştırmada kullanılan ölçek Adams, Waldherr ve Sartori (2008) tarafından lidere güven ve takım içi güveni ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Türkçe'ye tercümesi bu tez kapsamında yapılmıştır. Anketin orijinal hali EK-1'dedir.

Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde, demografik bilgilerin sağlanmasına yönelik, ikinci bölümde lidere güven ilgili soruların yer aldığı bölüm, üçüncü bölümde ise takımı oluşturan takım üyelerinin birbirlerine olan güveni ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 1: Keşfedici Faktör Analizi

	1	2	3
Liderim mutlu olmamla ilgilenir	0,646		
Liderim benim için en iyi olanı düşünür	0,632		
Liderin motivasyonuna güvenirim	0,598		
Liderim işinin ehlidir	0,584		
Liderimin yeteneklerine güvenirim	0,543		
Liderim risk anında ne yapacağını bilir	0,529		
Liderim davranışlarında tutarlıdır	0,505		
Liderim beni korumaya eğilimlidir	0,490		
Takım arkadaşlarım ne yapacaklarını bilirler	0,418		
Liderim sözünün arkasındadır		0,736	
Liderim dediğini yapar		0,682	
Takım arkadaşlarım benim ilgi alanlarımı bilir		0,553	
Liderim genelde nasıl davranacağını bilir		0,444	
Takım arkadaşlarımın yeteneklerine güvenirim		0,408	
Takım arkadaşlarımın adaletine güvenirim			0,753
Takım arkadaşlarım onurludur			0,719
Takım arkadaşlarım verdikleri sözleri tutarlar			0,585
Takım arkadaşlarım güvenilir kişilerdir			0,331

Araştırmada kullanılan iki ölçek için toplanan verilerinin geçerliği araştırmak amacıyla Keşfedici Faktör Analizi uygulanmıştır. Sonuçta verilen üç faktöre (lider ve takım içi güven) üç faktöre dağıldığı faktör yüklerinin 0,46 ile 0,73 arasında değiştiği görülmektedir.

Anketin demografik kısmı 14 sorudan oluşmaktadır.

Birinci bölümde deneklerin yaş, eğitim durumu, meslek, konut durumu, kurumda kaç yıldır çalıştığı, medeni durumu, gelir düzeyi gibi demografik özellikleri araştırılmıştır.

İkinci bölüm ise takım liderlerine güveni ölçen tutum ve davranışların sorgulandığı 17 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü bölüm de takımı oluşturan takım üyelerinin birbirlerine olan güvenlerinin sorgulandığı 15 sorudan oluşmuştur.

Takım liderine olan güvenin sorgulandığı bölümde 5'li likert ölçeği (Kesinlikle Katılmıyorum - Katılmıyorum - Karasızım - Kesinlikle Katılıyorum -Katılıyorum) kullanılmıştır.

Takım arkadaşlarının sorgulandığı bölümde ise 4'li likert ölçeği (Kesinlikle Katılmıyorum -Katılmıyorum -Kararsızım -Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

#### 4.5. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Güvenirlilik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286).

Güvenirlilik analizinde Cronbach's Alpa değeri katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kayış, 2006: 405).

$0.00 < \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 < \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 < \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 < \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

##### 4.5.1. Lidere Güvenin Güvenirlilik Analizi

Anket Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik değeri	N (Liderlik Soru Adet)
0,732	17

Güvenirlilik analizinde,  $0.60 < \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir.

Lidere güven ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpa değeri: 0,73 olarak tespit edilmiştir. Buna göre ölçeğin güvenilir olduğu bulunmuştur.

##### 4.5.2. Takıma Güvenin Güvenirlilik Analizi

Anket Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik değeri	N (Liderlik Soru Adet)
0,706	15

Takıma olan güven anketinin güvenilirliği Cronbach's Alpa değeri: 0,70 olarak bulunmuştur. Buna göre takım içi güven ölçeği güvenilirdir.

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**BULGULAR VE YORUM**

**5.1. Anketin Demografik Özellikler Olarak Dağılımı**

Tablo 2: Anketin Demografik Dağılımı

YAŞ	20-25	26-30	31-35	36-40	41-üzeri
	% 12	% 14	% 18	% 28	% 23
MESLEK	Usta başı	Şoför	Düz işçi	Operatör	
	% 16	% 12	% 64	% 3	
MEDENİ DURUM	Evli	Bekar			
	% 95	% 5			
ASKERLİK DURUMU	Yaptı	Tescilli	Muaf		
	% 91	% 3	% 1		
AİLE NÜFUZ SAYISI	1 Kişi	2-3 Kişi	4-6 Kişi	7-9 Kişi	9-Üzeri
	% 3	% 10	% 44	% 14	% 34
EĞİTİM	İlköğretim	Lise			
	% 88	% 12			
DİL	Kürtçe	Arapça			
	% 86	% 14			
KIDEM	0-1 Yıl	1-3 Yıl	4-5 Yıl	6-10 Yıl	10- Üzeri
	% 42	% 11	% 12	% 8	% 24
DAHA ÖNCEKİ SEKTÖR	Kamu Sektörü	Özel Sektör	Serbest Meslek		
	% 9	% 50	% 7		
ÇALIŞILAN ŞUBE	Karaköprü	Haliliye	Eyyübiye		
	% 30	% 40	% 30		
GELİR DÜZEYİ	1000-1500	1501-2500	2501-3000		
	% 42	% 46	% 12		
KONUT DURUMU	Mülk	Kiracı	Aile Bireyinde Birine Ait		
	% 46	% 29	% 4		
ÇALIŞMA ŞEKLİ	İş-kur	Taşeron	Sözleşmeli		
	% 44	% 45	% 10		
LİDERLE İLETİŞİM MODÜLÜ	Birebir	Telefon	Mesaj	Birebir-Mesaj	Birebir-Mesaj-Telefon
	% 100	% 18	% 26	% 31	% 10

## 5.2. Kontrol Grubu (Eyyübiye Bölgesi)

Eyyübiye Bölgesi çalışan 30 personel ikinci ankete katılmıştır. Lidere güven şu şekildedir.

### 5.2.1. Lidere Güven

Kesinlikle Katılmıyorum	% 8
Katılmıyorum	% 13
Kararsızım	% 23
Kesinlikle Katılıyorum	% 18
Katılıyorum	% 37

### 5.2.2. Takım İçi Güven

Eyyübiye Bölgesi çalışan 30 personel ikinci ankete katılmıştır. Takım içi güven şu şekildedir.

Kesinlikle Katılmıyorum	% 9
Katılmıyorum	% 21
Kararsızım	% 30
Kesinlikle Katılıyorum	% 40

## 5.3. Birinci Deney Grubu (Karaköprü Bölgesi)

### 5.3.1. Lidere Güven

Ankete 29 personel katılmıştır. Ankete katılan personelin ankete verdikleri cevapların yüzdesel dağılımı aşağı şekilde oluşmuştur.

Kesinlikle Katılmıyorum	% 7
Katılmıyorum	% 9
Kararsızım	% 24
Kesinlikle Katılıyorum	% 22
Katılıyorum	% 39

### **5.3.2. Takıma Güven**

Anketin uygulandığında Birinci Deney Grubu Karaköprü Bölgesinde takım içi güven şu şekildedir.

Kesinlikle Katılmıyorum	% 8
Katılmıyorum	% 9
Kararsızım	% 27
Kesinlikle Katılıyorum	% 56

### **5.4. İkinci Deney Grubu (Haliliye Bölgesi)**

#### **5.4.1. Lidere Güven**

İkinci Deney Grubu Haliliye Bölgesinde ankete 39 personel katılmıştır. Lidere güven şu şekildedir.

Kesinlikle Katılmıyorum	% 15
Katılmıyorum	% 10
Kararsızım	% 34
Kesinlikle Katılıyorum	% 38
Katılıyorum	% 3

#### **5.4.2. Takıma Güven**

İkinci Deney Grubu Haliliye Bölgesinde ankete 39 personel katılmıştır. Takım içi güven şu şekildedir.

Kesinlikle Katılmıyorum	% 14
Katılmıyorum	% 12
Kararsızım	% 27
Kesinlikle Katılıyorum	% 47

### **5.5. Kontrol Grubu (Eyyübiye Bölgesi)**

Birinci anket uygulaması Fen İşleri Daire Başkanlığı Kent Estetiği Müdürlüğüne 05.02.2016 günü uygulanmıştır. Deney grubu ve kontrol grubu olarak ayrılan gruplara aynı ölçek uygulanmıştır.

Kontrol grubu olarak Eyyübiye grubuna hiç bir müdahale yapılmadan, ikinci anket uygulaması 20.05.2016 günü tekrar uygulanmıştır.

## 5.6. Birinci Deney Grubu

### 5.6.1. Birinci Deney Grubu (Karaköprü Bölgesi)

Karaköprü Bölgesi ve Otokratik Liderlik Tarzı

Karaköprü Bölgesi çalışanlarına otokratik liderlik tarzı uygulanmıştır. Otokratik liderlik uygulanırken personel şu uygulamalar yapılmıştır.

- Uygulama çalışan personele yapılan işlerin kontrol sıklığını artırarak sadece günde bir defa yapılan kontrol iki defa yapılmaya başlanmıştır.
- Yapılan kontrollerde personelden kaynaklanan uygunsuz davranışlar direk olarak uyarı yapılmadan aylıklardan kesinti olarak yansıtılmıştır.
- Yapılan uygulama çalışan personelin fikirleri alınmayarak kararlar takım liderinden direk olarak uygulanmıştır. Üst yönetimden bildirilen kararları direk olarak uygulamaya konulmuştur.
- İdari izinler direk olarak liderlerden ve belge olmadan verilmeyip idari izin verilmesi güçleştirilmiştir.
- Takım liderlerinin kararları üzerine eleştiri yapılmasına izin verilmemiştir.
- Takım liderinin kararları yorum yapılmaz.
- Takım liderinin kararları doğruluğu tartışılmaz sadece uygulanır.
- İşle ilgili mesuliyet tamamen lidere aittir.
- Takımı oluşturan personel sadece kendisine verilen görevi yerine getirmekle görevlidir.
- Yapılan işleri kontrol lider tarafından yapılır ve eksiklikler lider tarafından giderilir (Çelik, 1994: 28-32).

Bu şekilde bir otokratik liderlik tarzı uygulanmıştır.

Bu tarz bir otokratik liderlik tarzının lidere güveni ve takım içi güveni ne yönde etkilediği deneme modelli olarak sınanmıştır. Bu tarz liderlik tarzı 75 gün olarak uygulanmış lidere güven ve takım içi güven ne yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

### 5.6.2. İkinci Deney Grubu (Haliliye Bölgesi)

Deney grubu olarak ikinci bölge Haliliye bölgesini seçtik. Haliliye bölgesine demokratik liderlik tarzını uygulanmıştır. Uygulama saha çalışması olarak şu şekilde değişiklikler yapılarak uygulanmıştır:

- "Üst yönetimden gönderilen emirler saha uygulamasında takım içinde istişaresi yapılarak en uygun karar uygulamaya konulmuştur.
- Takım içinde idari izinler takımın işini aksatmayacak şekilde uygulanmıştır.
- Her ay ayın on beşinden sonraki perşembe günü sosyal aktivite olarak tüm takımlar beraberce öğlen yemeği yenilmiştir.
- Ayda bir takımı oluşturan personelin iş ve yönetimdeki sorunlar ilgili olarak görüşlerine başvurulmuştur.

- Takım liderlerinin aldığı kararlar aylık toplantılarda sorgulanmıştır. Yapılan hataların sebepleri araştırılmıştır.
- Aylık toplantılarda takımları oluşturan personelin sorunları dinlemiş sorunların çözümü için personel fikirleri alınmıştır.
- Takımı oluşturan personele işin takım lideri, müdürü, daire başkanının kendisi olduğunun telkin edilerek işe sahiplenmesi sağlanmıştır" (Çelik, 1994: 28-32).

Bu uygulama 75 gün uygulandıktan sonra anket uygulanmasına geçilmiştir.

## 5.7. Otokratik Liderlik Ve Demokratik Liderlik Tarzının İstatistik Sonuçları

### 5.7.1. Normallik Analizi

#### 5.7.1.1. Normallik Hipotezi

$H_0$ : Veriler normal dağılım gösterir.

$H_1$ : Veriler normal dağılım göstermez.

$\alpha$ :0.05 alınırsa spss programından bulunan p-değeri için;

$P > 0.05$  ise  $H_0$  hipotezi ret edilemez.

$P \leq 0.05$  ise  $H_0$  hipotezi ret edilir.

### 5.7.2. Kontrol Grubu (Eyyübiye Bölgesi) Normallik Analizi

Tablo 3: Kontrol Grubunun Normallik Analiz Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	(Serbestlik Derecesi) Df	Anlamlılık Seviyesi (Sig)	Statistic	(Serbestlik Derecesi) df	Anlamlılık Seviyesi (Sig)
Lidere Güven Takım İçi Güven	0,182	16	0,009	0,942	16	0,086

Kontrol grubu Eyyübiye Bölgesi gözlem sayısı 30 'dan küçük olduğu için shapiro-wilk test de değerlendirilir.  $P > 0.05$  ise  $H_0$  hipotezi ret edilemez.  $P \leq 0.05$  ise hipotez red edilir ve veriler normal dağılım göstermemiştir. Kontrol grubu (Eyyübiye Bölgesi) için;  $P = 0.086 > 0.005$  ten olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Kontrol grubu( Eyyübiye Bölgesi) için; veriler normal dağılım gösterir hipotezi kabul edilir.



### 5.7.3. Birinci Kontrol Grubu (Karaköprü Bölgesi) Normallik Analizi

Tablo 4: Birinci Deney Grubunun Normallik Analiz Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	(Serbestlik Derecesi) Df	Anlamlılık Seviyesi (Sig)	Statistic	(Serbestlik Derecesi) Df	Anlamlılık Seviyesi (Sig)
Otokratik Liderlik	0,137	16	0,134	0,963	16	0,322

Birinci deney grubu (Karaköprü Bölgesi) gözlem sayısı 30 'dan küçük olduğu için shapiro-wilk test de değerlendirilir.  $P > 0.05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilemez.  $P \leq 0.05$  ise hipotez red edilir ve veriler normal dağılım göstermemiştir. Birinci Deney Grubu (Karaköprü Bölgesi) için;  $P = 0.322$  ve  $0.322 > 0.005$  ten büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Birinci Deney (Karaköprü Bölgesi ) için; veriler normal dağılım gösterir hipotezi kabul edilir.

### 5.7.4. İkinci Deney Grubu (Haliliye Bölgesi) Normallik Analizi

Tablo 5: İkinci Deney Grubunun Normallik Analiz Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	(Serbestlik Derecesi) Df	Anlamlılık Seviyesi (Sig)	Statistic	(Serbestlik Derecesi) Df	Anlamlılık Seviyesi (Sig)
Demokratik Lidere Güven	0,090	16	0,200	0,976	16	0,666

İkinci Deney grubu (Haliliye Bölgesi) gözlem sayısı 30 'dan küçük olduğu için shapiro-wilk test de değerlendirilir.  $P > 0.05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilemez.  $P \leq 0.05$  ise hipotez red edilir ve veriler normal dağılım göstermemiştir. İkinci Deney Grubu (Haliliye Bölgesi) için;  $P = 0.666$  ve  $0.666 > 0.005$  ten büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilemez. İkinci Deney (Haliliye Bölgesi ) için; veriler normal dağılım gösterir hipotezi kabul edilir.

### 5.8. Kontrol Grubu Anket Veri Sonucu

Kontrol grubu anket uygulamasının aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri ve uygulanan birinci ve ikinci anketin ortalamaları ve standart sapma değerleri aşağıda verilmiştir.

### 5.8.1. Kontrol Grubu (Eyyübiye Bölgesi)

Tablo 6: Kontrol Grubunun Ortalama ve Standart sapma Tablosu

	Birinci anket uygulaması		İkinci anket uygulaması	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Lidere Güven	3.8667	1.3493	3.7367	1.2053
Takıma Güven	3.4333	0.8976	3.3436	0.9807

Kontrol Grubu (Eyyübiye Bölgesi) 20.05.2016 tarihinde yapılan ikinci anketin aşağıdaki tablodaki verilen veriler şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 7: Kontrol Grubunun Lidere Güvenin Frekans Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Frekans Dağılımı	41 Kişi	63 Kişi	113 Kişi	89 Kişi	183 Kişi
Yüzdesele Dağılımı	% 8	% 13	% 23	% 18	% 37

Birinci anketimizde "Kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" toplamı; % 17 iken ikinci ankete % 21 şeklinde gerçekleşmiştir. "Kararsız" olanlarda ise % 4'lük bir artış görülmektedir. "Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" toplamı birinci ankette % 62 iken ikinci ankette bu oran % 55 olarak gerçekleşmiştir. Eyyübiye önceki uygulanan liderlik tarzı uygulanmıştır. Bunun sonucunda çalışan hiç bir personele önceki davranış tarzlarından 2'lik farklı bir davranış uygulanmadığı halde lidere güvenin % 7'lik azalma, "Kararsızlıkta" ve güvensizlikte % 4'lük artış gerçekleşmiştir. Bunun sebepleri; diğer bölgelerde uygulanan otokratik liderlik ve demokratik liderlik tarzının bu bölgede çalışan personel diğer iki bölgede çalışan personelle iletişimi sonucu lidere güvene etkisi olarak görülmektedir.

Tablo 8: Kontrol Grubunun Takım İçi Güvenin Frekans Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans Dağılımı	71 Kişi	120 Kişi	133 Kişi	165 Kişi
Yüzdesel Dağılımı	% 14	% 25	% 27	% 34

Birinci anketimizde takım içi güven ilgili sorulardan "Kesinlikle katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" toplamı; % 30 iken ikinci ankete uygulamasında % 29 olarak gerçekleşmiştir. "Kararsız" olanlarda ise % 3'lük bir azalma görülmektedir. "Kesinlikle katılıyorum" birinci ankette % 40 iken ikinci ankette bu oran % 34 olarak gerçekleşmiştir. Kontrol Grubuna önceki uygulanan liderlik tarzı uygulandığı ve çalışan hiç bir personele önceki davranış tarzlarından farklı bir davranış uygulanmadığı halde takım içi güvenin % 1'lik azalma, kararsızlık % 3'lik ve güvensizlikte % 6'lük artışın oluşmasının sebebi lidere güvende olduğu gibi; diğer bölgelerde uygulanan Otokratik Liderlik ve Demokratik Liderlik tarzının bu bölgede çalışan personel ile diğer iki bölgede çalışan personel iletişimi sonucu etkisidir.

### 5.9. Birinci Deney Grubu (Karaköprü Bölgesi)

Birinci deney grubu uygulanan birinci anket uygulamasının aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri ve uygulanan ikinci anketin ortalamaları ve standart sapma değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 9: Birinci Deney Grubu Ortalama Dağılım Tablosu

	Birinci Anket Uygulaması		İkinci Anket Uygulaması	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Lidere Güven	3.73	1.30	3.61	1.26
Takıma Güven	3.29	0.96	2.75	0.97

Tablo 10: Birinci Deney Grubunun Lidere Güvenin Frekans Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Frekans Dağılımı	70 Kişi	160 Kişi	48 Kişi	80 Kişi	102 Kişi
Yüzdesel Dağılımı	% 15	% 35	% 13	% 16	% 22

Birinci anket uygulamamızda "Kesinlikle katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" toplamı % 16 iken ikinci anket uygulamasında % 50 olarak gerçekleşmiştir. "Kararsız" olanlarda ise % 11'lik bir azalma görülmektedir. "Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" toplamı birinci anket uygulamasında % 61 iken ikinci anket uygulamasında bu oran % 38 olarak gerçekleşmiştir. Birinci Deney Grubuna otokratik liderlik tarzı uygulamasının sonucu olarak lidere güveni % 34 'lük gibi büyük bir oran da etki etmiştir. Otokratik liderlik tarzı deneklerin lidere olan güveni % 23'lik oranında azaltmıştır.

Tablo 11: Birinci Deney Grubunun Takım İçi Güvenin Frekans Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans Dağılımı	75 Kişi	180 Kişi	83 Kişi	122 Kişi
Yüzdesel Dağılımı	% 16	% 39	% 18	% 22

Birinci anket uygulamasında "Kesinlikle katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" toplamı % 17 iken ikinci anket uygulamasında % 55 olarak gerçekleşmiştir. Otokratik liderlik tarzı uygulandıktan sonra takım içi güveni % 38'lik oranında azaltmıştır. "Kararsızlık" oranında ise % 9 'lük bir azalma görülmektedir. "Kesinlikle katılıyorum" toplamı birinci ankette % 56 iken ikinci anket uygulamasında bu oran % 22'lik oranına düşerek % 34 oranında takım içi güven azalmıştır. Birinci Deney Grubu otokratik liderlik tarzı uygulamasının sonucu olarak takım içi güveni büyük bir oran da etki etmiştir. Otokratik liderlik tarzı personelin takım arkadaşlarına ve takım arkadaşlarının davranışlarına olan güvenini azaltmıştır. Otokratik liderlik tarzı çalışan personelin takım içi olan güveni azaltmıştır.

## 5.10. İkinci Deney Grubu (Haliliye Bölgesi)

Tablo 12: İkinci Deney Grubunun Ortalama Dağılım Tablosu

	Birinci Anket Uygulaması		İkinci Anket Uygulaması	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Lidere Güven	3.48	0.98	3.55	1.05
Takıma Güven	3.35	0.99	3.40	0.86

Tablo 13: İkinci Deney Grubunun Lidere Güvenin Frekans Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Frekans Dağılımı	47 Kişi	38 Kişi	75 Kişi	253 Kişi	99 Kişi
Yüzdesel Dağılımı	% 9	% 7	% 15	% 49	% 19

Birinci anket uygulamasında, "Kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" toplamı, % 25 iken ikinci anket uygulamasında % 16 olarak gerçekleşmiştir. "Kararsız" olanlarda ise % 19'lık bir azalma görülmektedir. "Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" toplamı birinci anket uygulamasında % 41 iken ikinci ankette bu oran % 68 olarak gerçekleşmiştir. İkinci Deney Grubuna Demokratik liderlik tarzı uygulamasının sonucu olarak liderin davranışlarına olan güven % 27'lik gibi büyük bir oran da etki etmiştir. Demokratik liderlik tarzı deneklerin liderin davranışlarına olan güven % 9'lik oranında azaltmıştır. Demokratik liderlik tarzı deneklerin liderine olan güveni arttırdığı görülmektedir.

Tablo 14: İkinci Deney Grubunun Takım İçi Güvenin Frekans Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans Dağılımı	45 Kişi	43 Kişi	132 Kişi	292 Kişi
Yüzdesel Dağılımı	% 9	% 8	% 25	% 57

Birinci yapılan anket uygulamasında "Kesinlikle katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" toplamı % 26 iken ikinci anket uygulamasında % 17 olarak gerçekleşmiştir. Demokratik liderlik tarzı uygulandıktan sonra takım içi güven % 9'luk oranında artış göstermiştir. "Kararsızlık" oranında ise % 2'lik bir azalma görülmektedir. "Kesinlikle katılıyorum" toplamı birinci anket uygulamasında % 47 iken ikinci anket uygulamasında bu oran % 57'lik oranına yükselerek % 10 oranında takım içi güven artmıştır. Haliliye Bölgesinde Demokratik liderlik tarzı uygulamasının sonucu olarak takıma içi güveni belirli bir oran da etki etmiştir.

Demokratik liderlik tarzı personelin takım arkadaşlarına ve takım arkadaşlarının davranışlarına olan güvenini artırmıştır. Demokratik liderlik tarzı deneklerin takıma olan güvenini de artırır.

## 5.9. Kontrol Grubu (Eyyübiye Bölgesi) Korelasyonu

### 5.9.1. Kontrol Grubu Lidere Güven

Tablo 15: Kontrol Grubunun Lidere Güven Korelasyon Tablosu

		Lider ortalama1	Lider ortalama2
Lider ortalama 1	Korelasyonu	1	0,74
	Anlamlılık Seviyesi		0,001
	Örnekleme sayısı	17	17
Lider ortalama 2	Korelasyonu	0,74	1
	Anlamlılık Seviyesi	0,001	
	Örnekleme sayısı	17	17

İlişki varlığı; Sig. (2-tailed) : 0,001

İlişki yönü ve derecesi; 0,74

İlişki vardır ve pozitif yöndedir.

### 5.9.2. Kontrol Grubu Takıma Güven

Tablo 16: Kontrol Grubunun Takıma Güven Korelasyon Tablosu

		Takım ortalama 1	Takım ortalama 2
Takım ortalama 1	Korelasyonu	1	0,64
	Anlamlılık Seviyesi		0,01
	Örnekleme sayısı	13	13
Takım ortalama 2	Korelasyonu	0,64	1
	Anlamlılık Seviyesi	0,01	
	Örnekleme sayısı	13	13

İlişki varlığı; Sig. (2-tailed) : 0,18  
İlişki yönü ve derecesi; 0,64  
İlişki vardır ve pozitif yöndedir.

## 5.10. Birinci Deney Grubu Korelasyonu

### 5.10.1. Lidere Güven Korelasyonu

Tablo 17: Birinci Deney Grubunun Lidere Güven Korelasyon Tablosu

		Lider ortalama 1	Lider ortalama 2
Lider ortalama 1.	Korelasyonu	1	0,73
	Anlamlılık Seviyesi		0,001
	Örnekleme sayısı	17	17
Lider ortalama 2.	Korelasyonu	0,73	1
	Anlamlılık Seviyesi	0,001	
	Örnekleme sayısı	17	17

İlişki varlığı; Sig. (2-tailed) : 0,001  
İlişki yönü ve derecesi; 0,73  
İlişki vardır ve pozitif yöndedir.

### 5.10.2. Takıma Güven Korelasyonu

Tablo 18: Birinci Deney Grubunun Takıma Güven Korelasyon Tablosu

		Ortalama takım 1.	Ortalama takım 2.
Ortalama takım 1.	Korelasyonu	1	0,66
	Anlamlılık Seviyesi		0,019
	Örnekleme sayısı	12	12
Ortalama takım 2.	Korelasyonu	0,66	1
	Anlamlılık Seviyesi	0,019	
	Örnekleme sayısı	12	12

İlişki varlığı; Sig. (2-tailed) : 0,019  
İlişki yönü ve derecesi; 0,66  
İlişki vardır ve pozitif yöndedir.

## 5.11. İkinci Deney Grubu Korelasyon

### 5.11.1. Lidere Güven Korelasyonu

Tablo 19: İkinci Deney Grubunun Lidere Güven Korelasyon Tablosu

		Lider Ortalaması1.	Lider Ortalaması 2.
Lider ortalama1.	Korelasyonu	1	-0,61
	Anlamlılık Seviyesi		0,00
	Örneklem sayısı	17	17
Lider ortalaması2.	Korelasyonu	-0,61	1
	Anlamlılık Seviyesi	0,00	
	Örneklem sayısı	17	17

İlişki varlığı; Sig. (2-tailed) : 0,00

İlişki yönü ve derecesi; - 0,61

İlişki vardır ve negatif yöndedir.

### 5.11.2. Takım Güven Korelasyonu

Tablo 20: İkinci Deney Grubunun Takıma Güven Korelasyon Tablosu

		takımortalama1	takımortalama2
Takım ortalama1	Korelasyonu	1	0,554
	Anlamlılık Seviyesi		0,032
	Örneklem sayısı	15	15
Takım ortalama2	Korelasyonu	0,554	1
	Anlamlılık Seviyesi	0,032	
	Örneklem sayısı	15	15

İlişki varlığı; Sig. (2-tailed) : 0,032

İlişki yönü ve derecesi; - 0,55

İlişki vardır ve pozitif yöndedir.



Tablo 21: Genel Ortalama Tablosu

	Kontrol Grubu		Birinci Deney Grubu		İkinci Deney Grubu	
	Ortalama	Std Sapma	Ortalama	Std sapma	Ortalama	Std Sapma
Lidere Güven 1'nci Uygulama	3,86	1,34	3,73	1,30	3,48	0,98
Lidere Güven 2'nci Uygulama	3,83	1,20	3,29	0,96	3,55	1,05
Takım İçi Güven 1'nci Uygulama	3,43	0,89	3,61	1,26	3,35	0,99
Takım İçi Güven 2'nci Uygulama	3,40	0,98	2,75	0,97	3,40	0,86

### 5.12.Hipotezleri

H<sub>A1</sub>: Otokratik liderlik tarzı lidere güveni farklılaştırır.

H<sub>A2</sub>: Otokratik liderlik tarzı takım içi güveni farklılaştırır.

H<sub>B1</sub>: Demokratik liderlik tarzı lidere güveni farklılaştırır.

H<sub>B2</sub>: Demokratik liderlik tarzı takım içi güveni farklılaştırır.

### 5.13. Birinci Deney Grubu (Karaköprü Bölgesi)

#### 5.13.1. Birinci Deney Grubu Lidere Güven

H<sub>0</sub>: Otokratik liderlik tarzı lidere güveni farklılaştırır.

H<sub>1</sub>: Otokratik liderlik tarzı lidere güveni farklılaştırmaz.

Tablo 22: Birinci Deney Grubunun Lidere Güvende Eşleştirilmiş T-Testi

	Ortalama	Std. Sapma	Std. ortalama sapma	95% Güven Aralığında		t	df	
				Alt sınır	Üst sınır			
Lider ortalama1	0,38	0,55	0,13	0,10	0,67	2,89	16	0,011
Lider ortalama2								

Araştırma sonucunda otokratik liderlik tarzı uygulamasının lidere olan güveni farklılaştırıp farklılaştrmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklemeler Eşleştirilmiş t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuç/bulgulara göre 0.05 anlamlılık seviyesinde otokratik liderlik uygulanan deneklere lidere olan güveni farklılaştırarak lidere olan güveni azaltır.  $0.011 < 0.05$ ' ten küçük olduğundan  $H_0$  kabul edilir.

### 5.13.2. Birinci Deney Grubu Takıma Güven

$H_0$ : Otokratik liderlik tarzı takım içi güveni farklılaştırır.

$H_B$ : Otokratik liderlik tarzı takım içi güveni farklılaştrmaz.

Tablo 23: Birinci Deney Grubunun Takıma Güvende Eşleştirilmiş T- Test

	Ortalama	Std Sapma	Std Ortalama Sapma	% 95 Güven Aralığı		t	df	
				Üst Sınırı	Alt Sınırı			
Takımortalam1	0,31	0,41	0,12	0,049	0,58	2,61	11	0,024
Takımortalam2								

Araştırma sonucunda otokratik liderlik tarzı uygulamasının takım içi güveni farklılaştırıp farklılaştrmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklemeler Eşleştirilmiş t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuç/bulgulara göre 0.05 anlamlılık seviyesinde otokratik liderlik uygulanan deneklere takım içi güveni farklılaştırarak takım içi güveni azaltır.  $0.024 < 0.05$ 'ten küçük olduğundan hipotez kabul edilir.

## 5.14. İkinci Deney Grubu Haliliye Bölgesi

### 5.14.1. İkinci Deney Grubu Lidere Güven

$H_0$ : Demokratik liderlik tarzı lidere güveni farklılaştırır.

$H_c$ : Demokratik liderlik tarzı lidere güveni farklılaştrmaz

Tablo 24: İkinci Deney Grubu Lidere Güvende Eşleştirilmiş T-Testi

	Ortalama	Std Sapma	Std. Ortalama Sapma	95% Güven Aralığında		t	df	
				Üst Sınırı	Alt Sınırı			
Lider ortalaması1	-0,75	0,48	0,11	-1,00	-0,50	-6,37	16	0,00
Lider ortalaması2								

Araştırmanın sonucunda Demokratik liderlik tarzı uygulamasının lidere olan güveni farklılaştırıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklemelerde Eşleştirilmiş t- testi yapılmıştır. Elde edilen sonuç/bulgulara göre 0.05 anlamlılık seviyesinde Demokratik liderlik uygulanan deneklerin lidere olan güvenini farklılaştırarak lidere olan güveni artırır.  $0.00 < 0.05$ 'ten küçük olduğundan  $H_0$  kabul edilir.

#### 5.14.2. İkinci Deney Grubu Takıma Güven

$H_0$ : Demokratik liderlik tarzı takım içi güveni farklılaştırır.

$H_D$ : Demokratik liderlik tarzı takım içi güveni farklılaştırmaz

Tablo 25: İkinci Deney Grubu Takıma Güvende Eşleştirilmiş T-Testi

	Ortalama	Std Sapma	Std. Ortalama Sapma	95% Güven Aralığında		t	df	
				Üst Sınırı	Alt Sınırı			
Takım ortalaması1	0,31	0,41	0,12	0,04	0,58	2,61	11	0,024
Takım ortalaması2								

Araştırmanın sonucunda Demokratik liderlik tarzı uygulamasının takım içi güveni farklılaştırıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklemelerde Eşleştirilmiş t- testi yapılmıştır. Elde edilen sonuç/bulgulara göre 0.05 anlamlılık seviyesinde Demokratik liderlik uygulanan deneklere takım içi güveni farklılaştırarak takım içi güveni artırır.  $0.00 < 0.05$ 'ten küçük olduğundan  $H_0$  kabul edilir.

## 5.15. Hipotezlerin Sonucu

Tablo 26: Hipotezlerin Sonuç Tablosu

Liderlik Tarzı	Hipotez	Anlamlılık Seviyesi Sig.(2-tailed)	Ret/ Kabul
Otokratik Liderlikte Lidere Güven	H <sub>A1</sub> : Otokratik liderlik tarzı lidere güveni farklılaştırır.	0.011	Kabul
Otokratik Liderlikte Takıma Güven	H <sub>A2</sub> : Otokratik liderlik tarzı takıma güveni farklılaştırır.	0.024	Kabul
Demokratik Liderlikte Lidere Güven	H <sub>B1</sub> : Demokratik liderlik tarzı lidere güveni farklılaştırır.	0,00	Kabul
Demokratik Liderlikte Takıma Güven	H <sub>B2</sub> : Demokratik liderlik tarzı takıma güveni farklılaştırır.	0,024	Kabul

## 5.16. Kontrol Grubu Ortalamasındaki Farklılaşma

Kontrol Grubu (Eyyübiye Bölgesi):

1. Uygulamada (Anket) Lidere Güven x: 3,8667
2. Uygulamada (Anket) Lidere Güven x: 3,7967 gerçekleşmiştir.
1. Uygulamada (Anket) Takım içi Güven x: 3,8667
2. Uygulamada (Anket) Takım içi Güven x: 3,7867 gerçekleşmiştir.

Kontrol grubu (Eyyübiye Bölgesi) ortalamalar arasındaki farklılaşma az miktarda olduğunu görülmektedir. Bu farklılaşmanın deney gruplarına uygulanan Otokratik ve Demokratik Liderlik tarzlarının denekler arası iletişiminin yansımasıdır.

### **5.17. Birinci Deney Grubu Ortalamasındaki Farklılaşma**

Birinci Deney Grubu (Karaköprü Bölgesi):

1. Uygulamada (Anket) Lidere Güven x: 3,8667
2. Uygulamada (Anket) Lidere Güven x: 3,7367 gerçekleşmiştir.
1. Uygulamada (Anket) Takım içi Güven x: 3,8667
2. Uygulamada (Anket) Takım içi Güven x: 3,7367 gerçekleşmiştir.

Birinci Deney grubu ( Karaköprü Bölgesi) birinci aşama ile ikinci aşama arasındaki Lidere güven ve Takım içi güven ortalaması fark gözlenmektedir. Bu farkın Otokratik Liderlik tarzının lider güveni takım içi güveni farklılaştırdığı tespit edilmektedir.

### **5.18. İkinci Deney Grubu Ortalamasındaki Farklılaşma**

İkinci Deney Grubu (Haliliye Bölgesi):

1. Uygulamada (Anket) Lidere Güven x: 3,8667
2. Uygulamada (Anket) Lidere Güven x: 3,7367 gerçekleşmiştir.
1. Uygulamada (Anket) Takım içi Güven x: 3,8667
2. Uygulamada (Anket) Takım içi Güven x: 3,7367 gerçekleşmiştir.

İkinci Deney grubu (Haliliye Bölgesi) birinci aşama ile ikinci aşama arasındaki Lidere güven ve Takım içi güven ortalaması fark gözlenmektedir. Bu farkın Demokratik Liderlik tarzının lidere güveni ve takım içi güveni farklılaştırdığı tespit edilmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür.

Deneme modelli olarak yapılan bu çalışmada liderlik tarzlarından otokratik liderlik tarzı ve demokratik liderlik tarzının lidere olan güveni ve takım içi güveni ne yönde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesin de yapılan bu araştırma, bu alanda Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesin de yapılan ilk araştırma özelliğini taşımaktadır.

Bu çalışma kapsamında Şanlıurfa Büyükşehir Fen işleri Daire Başkanlığı Kent Estetiği Şube Müdürlüğü'nde 97 çalışan personel anket uygulaması yapılmıştır.75 gün aralığında iki defa deneklerin lidere ve takıma olan güveni ölçen anket uygulanmıştır. Birinci yapılan anket uygulamasında çalışan personele hiç bir müdahale yapılmadan takım liderleri ve takım arkadaşlarına olan güveni ölçmek amacıyla lidere olan güven ölçeği ve takım içi güveni ölçeği ile ilgili anket uygulaması yapılmıştır.Araştırmada denekler üç gruba ayrılmıştır.Üç denek grubundan oluşan Kent Estetiği Şube Müdürlüğü'nün Eyyübiye Bölgesi Kontrol Grubu olarak kabul edilip deneklere hiç bir müdahale yapılmamıştır. Diğer iki bölgeden Birinci Deney Grubu olarak Karaköprü Bölgesi seçilerek deneklere Otokratik liderlik tarzı uygulaması yapılmıştır. İkinci Deney Grubu olarak Haliliye Bölgesini seçilerek demokratik liderlik tarzı uygulanmıştır. İkinci safhada daha önce yapılan anketin aynısı 75 gün sonra aynı bölgelere aynı deneklere tekrar uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre Kontrol Grubu olarak seçilen Eyyübiye Bölgesinde lidere güven ve takıma güven ortalamasında çok az bir farklılaşma gözlemlenmiştir. Ortalamadaki farklılaşmanın nedeni diğer iki bölgede deneklerin birbirleriyle olan iletişim sonucunda olduğunu tahmin edilmektedir. Deney grubundaki uygulamaların kontrol grubu olan Eyyübiye bölgesine az etkisinin olduğunu ortalamalar arası farklarda görülmektedir.

Deneklere uygulanan liderlik tarzlarından deneklerin herhangi bir bilgiye sahibi değillerdir. Kontrol gurubu uygulama ile ilgili hiç bir bilgi sahibi değillerdir. Uygulanan Liderlik Tarzından sadece deney gruplarının takım liderleri bilgi sahibidir.

Otokratik liderlik tarzı Birinci Deney Grubu Karaköprü Bölgesi lidere güveni ve takım içi güveni farklılaştırdığı gözlemlenmiştir. Birinci ankette lidere güven ilgili liderin davranışlarını sorgulayan "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" sorularına %16 iken ikinci ankette %50 yükselmiştir. Aynı şekilde "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" birinci ankette % 61 iken ikinci ankette % 36 kadar düşmüştür. "Kararsız" diyen birinci ankette % 24 iken %13 olarak gerçekleşmiştir.

Otokratik liderlik tarzı birinci anket ve ikinci anketi karşılaştırdığımızda birinci ankette takım arkadaşlarının davranışlarını sorgulayan "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" sorusuna verilen yanıt birinci ankette %17 iken ikinci ankette bu % 55 yükselmiştir.

Takım arkadaşlarının davranışlarını onaylayan "Katılıyorum" yanıtına verilen cevap birinci ankette % 55 iken ikinci ankette bu sayı % 22 ye düştüğü gözlemlenmiştir. "Kararsızım" yanıtına verilen cevap birinci ankette % 27 iken ikinci ankette bu sayı % 18 olarak gerçekleşmiştir.

Otokratik liderlik tarzı uygulaması lidere ve takım içi güveni farklılaştırıp farklılaştırmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklemeleri t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre 0.05 anlamlılık düzeyinde otokratik liderlik tarzının uygulanan Birinci Deney Grubu (Karaköprü Bölgesi) de lidere güven ve takım içi güveni azalttığı tespit edilmiştir.

Otokratik liderlik tarzı, deneme modelli araştırmamızda lidere olan güveni ve takım içi güveni azaltarak olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Otokratik liderlik tarzı lidere güveni ve takım içi güveni olumsuz yönde etkisi vardır. Liderin otokratik olması ona olan güveni azaltmaktadır. Liderin otokratik olması takım oluşturan personeller arasında güvensizlik oluşturmakta takım olmasında, takımın devamlılığında, takım huzursuzluğunda, etkisi olduğu yapılan uygulama sonucunda gözlemlenmiştir.

Demokratik liderlik tarzı İkinci Deney Grubu oluşturan deneklere 75 gün uygulanmıştır. Birinci uygulamada liderin davranışlarını sorgulayan "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum " sorusuna verilen yanıt % 25 iken Demokratik liderlik tarzı uygulandıktan sonra %16 olarak gerçekleşmiştir. Liderin davranışlarını onaylayan "Kesinlikle Katılıyorum"ve "Katılıyorum" sorusuna birinci ankette % 41 iken bu ikinci ankette % 68 yükselmiştir. "Kararsızım" yanıtına birinci ankette % 34 iken ikinci ankette % 15 olarak gerçekleşmiştir. Demokratik liderlik tarzı lidere güveni olumlu yönde etki etmekte ve lidere olan güveni artırmaktadır.

Demokratik liderlik tarzı takım içi güveni etkilemektedir. Çünkü yapılan birinci uygulamada takım arkadaşlarının davranışlarını sorgulayan "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" sorusuna birinci ankette % 26 iken ikinci ankette bu sayı % 17 'ye gerilemiştir. Takım arkadaşlarının davranışlarını onaylayan "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtına verilen cevap birinci ankette % 27 iken ikinci ankette bu sayı % 57' ye yükselmiştir. Demokratik liderlik tarzı takım içi güvene etkisi görülmektedir.

Demokratik liderlik tarzı uygulaması lidere ve takım içi güveni farklılaştırıp farklılaştırmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklemeleri t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre 0.05 anlamlılık düzeyinde Demokratik liderlik tarzının uygulanan İkinci Deney Grubu (Haliliye Bölgesi) de lidere güven ve takım içi güveni arttırdığı tespit edilmiştir.

Liderin, liderlik tarzı davranışı ile güven arasında orantılı bir ilişki vardır. Lidere güven, liderin davranış tarzı ile doğrudan etkilenmektedir. Lider, liderlik ettiği toplumun görüşlerini almadan kendi görüşünün en doğru olduğunu kabul ederek, lideri olduğu toplumun görüşlerine kapalı yapıdaki bir liderlik tarzı ile güven arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Görüşleri alınan toplumlarda takım üyeleri takımın liderine güven duyduğu gibi takım arkadaşlarının davranışlarına güven duymaktadırlar.

Güveni etkileyen en önemli faktörlerden biride takımı oluşturan üyelerin kendilerini takımın bir parçası olarak görebilmeleridir. Buda ancak liderine güven ve takım arkadaşlarına güvenle mümkündür. Liderin davranışı takımı oluşturan tüm personeli etkilemektedir. Lider davranışı, Lidere olan güveni etkilediği gibi takımı oluşturan takım arkadaşlarının birbirlerine olan güvenini de etkilemektedir.

Otokratik liderlik tarzı ile demokratik liderlik tarzı beraber ele alındığında otokratik liderlik tarzı kısa süreli zaman diliminde başarılı görünse de uzun süreli başarı ve güven ancak demokratik liderlik tarzı ile ulaşmak mümkündür. Araştırmada otokratik liderlik tarzının uygulandığı Birinci Deney Grubu Karaköprü Bölgesinde lidere tepki, demokratik liderlik tarzının uygulandığı İkinci Deney Grubu Haliliye Bölgesinden daha çabuk tepki vermiştir. Bunun sebebi; insanın yaratılış olarak kötü daha çabuk tepki verirken iyi davranışı özümsemesi daha uzun zaman gerekmektedir.

Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde yapılan deneme modeli bu araştırma Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde yapılan ilk araştırma özelliğini taşımaktadır. Araştırma sadece Fen İşleri Daire Başkanlığı Kent Estetiği Şube Müdürlüğünde yapılmıştır. Bu araştırma Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesindeki diğer birimlere de örnek olarak değerlendirilebilir. Liderlik tarzlarından sadece otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının lidere güveni ne yönde etkilediği araştırılmıştır. Diğer liderlik tarzlarının lidere güveni ve takım içi güveni ne yönde etkilediği ileride yapılacak araştırmalarda araştırma konusu olabilir. Otokratik ve Demokratik liderlik tarzının lidere ve takım içi güven ne yönde etkilediği Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi dışındaki diğer kamu ve özel sektör kuruluşlarında da araştırılması daha genellenebilir sonuçların elde edilmesi açısından faydalı olacaktır.

Bu araştırma Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi'nin yönetim kadrosunda liderlik yapan tüm yöneticiler için liderlik tarzlarını belirlemesi noktasında faydalı olacağı, Otokratik ve Demokratik liderlik tarzlarının lidere olan güveni ve takım içi güveni ne yönde etkilediğini görme açısından katkı sağlayacağı yönün değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Adorno, T. (1955). *Spengler Haklı mı Çıkacak?*, Eleştiri- Toplum Üzerine Yazılar, çev. Yılmaz Öner, İstanbul: Belge Yayınları.
- Akat, İ. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akiş Toduk, Y. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Melisa Matbaacılık.
- Akkoyun, F. (1997). *Liderlik gücünün psikolojik dinamikler*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Alkın C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Talıp, Hısman. (1991). *İslam Davetçilerine Eğitim Rehberi*. İstanbul: Uluslararası İslam Düşünce Enstitüsü İnsan Yetiştirme Dairesi yayınları.
- Altıngöz, M. ve Serdar, Ç. (2013). *İnsan Kaynaklarını Güçlendirmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Muğla.
- Arı, S. ve Tosunoğlu, G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? Manisa: *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları*. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Bakır, M. (1998). Modern Yönetim Anlayışından Hareketle Spor Yöneticiliğinin Kapsamı Ankara: *Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*.
- Barutçigil, İsmet (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baymur, F. (1990). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Boon, S. D. ve Holmes G. (1991). "The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in face of risk". In R. A. Hinde J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior* . Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Budak, G. ve Budak G. (2006). *Kriz ve Kriz Yönetimi*. (Ed. M. Şerif Şimşek, Said Kingır), Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler içinde, Ankara: Nobel Yayınları.
- Butter, L.N. (1999). *Organizational commitment in the temporary-help service Industry*. Journal of Applied Management Studies.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegema Yayıncılık,

- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi* İto Yayın.
- Creed, W. E. D. ve Miles, R. E. (1996). Trust in organizations, A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. *Trust in organizations, Frontiers of theory and research*.
- Cook, J. ve Vewall, T. (1980). New Work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). 'Örgütsel Güven Kavramı: Nedeni ve Sonuçları, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.
- Demirel, Y. (2008). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*, Ankara: Academyplus.
- Doğan, H. (2002). İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürle Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ensari, H. (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,
- Erdem, F. ve Janset, Ö. (2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*.
- Erdem, İ. (2013). *Örgütsel Davranış*. Organizational Behavior. Stephen P.R.ve Timothy A. 14. Baskı. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı , İstanbul: Nobel.
- Ergun, E. (2003). *İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Gebze Yüksek, Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eroğlu, U. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişimin Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güzelçik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Griffin, K. (1967). *The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department*. Psychological Bulletin.
- Işık, M. (2014). *Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- İbicioğlu, H. ve Özmen, İ. (2009). *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm ilişkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki ilişki*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- İzğören, A. Ş. (2004). *İş Yaşamında 100 Kanguru*, İstanbul: Elma Yayınevi.
- Kantos E. Z. (2011). *Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme*, Esad-jesr Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Lider ve Liderlik*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul : Beta Bas.
- Kutunis, R.Ö. (2002). *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Lewicki, R. J. Vewiethoff, C. (2000). *Trust, trust development, and trust repair*. Handbook of conflict resolution, Theory and practice. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, D. E. (2006). *Akım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – Kırgızistan.
- Özşahin, M. ve Zehir C. (2008). *Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan, Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, K.K.T.C: *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1988). *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. Academy Of Management Review.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetimi*. İstanbul: İmge Yayınları.
- Sarıhan, İ. H. (1998), *Teknoloji Yönetimi* Desnet, Gebze, İto yayınları.
- Şafaklı, O. V. (2005). *KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Üzerine Bir Çalışma*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- Şimşek, M. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Damla Yayınları.

- Tağraf, H. ve Çalman İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- Tekarsan, E. (1989). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, Karaman oğlu Mehmet bey Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Yalçın, S. (1998). *Personel Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış*. Ankara: Tutibay.
- Yetim, A. (2000). *Sosyoloji ve Spor*. Ankara: Top kar Matbaacılık.
- Yetim, A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik, Ankara: *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme. Empowerment, İzmir: *Gazi Üniversitesi Dergisi*.
- Zaheer, A., Mcevily, B. ve Veperrone, V. (1998). *Does trust matter?*. Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*.

## EKLER

### Ek-1 Anket Formu

**Bu Anket Lidere Güven Ölçeği İle Takım İçi Güven Ölçeği ile İlgilidir.**

#### I. Yaşınız?

20-25  26-30  31-35  36-40  41- Üstü

#### II.

Mesleğiniz?

Ustabaşı  Şoför  Düz İşçi  İş Mak. Op.

#### III.

Medeni Durumunuz ?

Bekar  Evli

#### IV.

Askerlik Durumunuz ?

Yaptı  Tecilli  Muaf  Yapmadı

#### V.

Aile Nüfus Sayınız ? ( Bakmakla Yükümlü Olduğunuz)

1 Kişi  2-3 Kişi  4-6 Kişi  7-9 Kişi  10- Üzeri

#### VI.

Eğitim Durumunuz ?

İlk Öğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans

#### VII.

Bildiğiniz Diller ?

Kürtçe  İngilizce  Arapça  .....

#### VIII.

Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz ?

0-1 Yıl  1-3 Yıl  3-5 Yıl  5-10 Yıl  10 Yıl-Üstü

IX. Daha önce Kamu / Özel sektörde çalıştınız mı?

Kamu  Özel Sektör  Serbest Meslek  Diğer

X. Hangi Şubede (Bölgede) Görev Yapıyorsunuz

Karaköprü  Eyyübiye  Haliliye

XI. Gelir Düzeyiniz (Türk Lirası) ?

1.000-1.500  1.501-2.000  2.001-2.500  2.501-3.000  3.001- Üstü

XII. Konut Durumunuz ?

Mülk  Kira  Aile Bireylerinden Birine Ait  Diğer

XIII. Çalışma Şekliniz ?

İş-Kur  Taşeron  Sözleşmeli  İşçi  Memur

XIV. Takım İçi İletişim Modülünüz ?

Birebir  Telefon (GSM)  Telsiz  Mesaj (Whatsapp v.s)

**XVI. Aşağıdaki ifadelerin Liderinizin Güven Ölçeği ve Dürüstlük ile ilgili ne derecede uyduğunu 5'li ölçekte işaretleyiniz.**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Liderimin motivasyonuna güvenirim.					
Liderim beni her konuda destekler.					
Liderim benim için en iyi olanı düşünür.					
Liderim mutlu olmamla ilgilenir.					

Liderim beni korumaya eğilimlidir.					
Liderim adildir.					
Liderim dürüştür.					
Liderim dediğini yapar.					
Liderim sözümün arkasındadır.					

**XVII. Liderin Tutarlılık ve Yetkinlikle ilgili ne düzeyde etkili olmaktadır?**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Liderimin genelde nasıl davranacağını bilirim.					
Liderim ileri görüşlüdür.					
Liderim risk anında ne yapacağını bilir.					
Liderim davranışlarında tutarlıdır.					
Takım liderim görevini iyi yapar.					
Takım liderimin yeteneklerine güvenirim.					
Takım liderim işinin ehlidir.					
Takım liderim ne yaptığını bilir.					

**XVIII. Takım İçi yardımlaşma ve Takım Bütünlüğü ile ilgili ne derecede uyduğunu 4'lü ölçekte ifade ediniz.**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum
Takım arkadaşlarım benim ilgi alanlarımı bilir.				
Takım arkadaşlarım beni korur.				
Takım arkadaşlarıma adaletine güvenirim.				
Takım arkadaşlarım onurludurlar.				
Takım arkadaşlarım verdiği sözleri tutarlar.				
Takım arkadaşlarım doğru sözlüdürler.				

**XIX. Takımda ileri Görüşlülük ve Yetkinlik ile ilgili ne derecede uyduğunu 4'lü ölçekte ifade ediniz.**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum
Takım arkadaşlarımın ne beklediğimi bilirim.				
Takım arkadaşlarımın genelde nasıl davranacağını bilirim.				
Belirsizlik durumunda takım arkadaşlarım plana sadık kalır.				
Takım arkadaşlarım güvenilir kişilerdir.				
Takım arkadaşlarım istikrarlı davranış gösterirler.				



Takım arkadaşlarım ne yaptıklarını bilirler.				
Takım arkadaşlarım işlerinin ehlidir.				
Takım arkadaşlarımın yeteneklerine güvenirim.				
Takım arkadaşlarım arasında iyi bir iletişim vardır.				

Adı-Soyadı:.....



## Ek-2 Anketin Orjinal Hali

Araştırmada kullanılan anket ölçeği Adams, Waldherr ve Sartori (2008), tarafından lidere güven ve takım içi güveni ölçmek amacıyla kullanılmıştır.



Table 4: Descriptive statistics and reliabilities – Trust in Teams Scale

	Valid N	Mean	Std.Dev.	Skewness	Kurtosis	Item-Total r	Alpha if deleted
<b>Team Benevolence (mean = 4.96; mean inter-item correlation = .69; alpha = .92)</b>							
I believe that my teammates have my best interests in mind.	220	4.78	1.28	-.47	.41	0.75	0.90
My team is motivated to protect me.	220	4.93	1.30	-.36	-.22	0.83	0.89
I feel that my teammates work to protect me.	220	4.79	1.35	-.45	.28	0.78	0.90
My teammates watch my back.	220	5.21	1.19	-.42	-.09	0.79	0.90
My teammates look out for me.	220	5.11	1.25	-.48	.14	0.77	0.90
<b>Team Integrity (mean = 5.16; mean inter-item correlation = .66; alpha = .91)</b>							
I can depend on my teammates to be fair.	220	5.25	1.14	-.79	.85	0.75	0.89
My teammates are honourable people.	220	5.25	1.11	-.33	.28	0.76	0.89
My teammates honour their word.	220	5.07	1.21	-.52	.29	0.72	0.89
My teammates keep their promises.	220	5.16	1.15	-.43	.06	0.83	0.87
My teammates tell the truth.	220	5.07	1.26	-.72	.73	0.76	0.88
<b>Team Predictability (mean = 5.21; mean inter-item correlation = .58; alpha = .87)</b>							
I know what to expect from my team.	220	5.34	1.12	-.88	1.44	0.75	0.83
I usually know how my teammates are going to react.	220	5.00	1.07	-.15	-.44	0.63	0.86
In times of uncertainty, my team sticks to the plan.	220	5.24	1.09	-.39	.07	0.69	0.85
My teammates are reliable.	220	5.29	1.18	-.87	1.10	0.71	0.84
My teammates behave consistently.	220	5.18	1.15	-.65	.56	0.70	0.84
<b>Team Competence (mean = 5.40; mean inter-item correlation = .68; alpha = .91)</b>							
My teammates are capable at their jobs.	220	5.49	1.10	-.86	1.17	0.84	0.88
My teammates know what they are doing.	220	5.42	1.13	-.70	.47	0.80	0.89
I have faith in the abilities of my teammates.	220	5.37	1.17	-.80	.70	0.81	0.89
My teammates are qualified to do their job.	220	5.51	1.22	-.87	.78	0.77	0.90
My team members communicate well.	220	5.22	1.07	-.68	.83	0.68	0.91
<b>Team Trust (Overall Index)</b>	<b>220</b>	<b>5.18</b>	<b>1.18</b>	<b>-0.59</b>	<b>0.47</b>	<b>-</b>	<b>-</b>