



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**OTANTİK LİDERLİK TARZININ YÖNETİCİNİN POLİTİK YETİSİ  
İLE LİDER ETKİLİLİĞİ, ONA DUYULAN GÜVEN VE ASTIN  
ALTURİSTİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE  
ARACILIK ETKİSİ: HEMŞİRELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Zülfı Umut ÖZKARA

Doktora Tezi

Ankara, 2017

OTANTİK LİDERLİK TARZININ YÖNETİCİNİN POLİTİK YETİSİ İLE LİDER  
ETKİLİLİĞİ, ONA DUYULAN GÜVEN VE ASTIN ALTURİSTİK DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE ARACILIK ETKİSİ: HEMŞİRELER ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA

Zülfi Umut ÖZKARA

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2017

## KABUL VE ONAY

Zülfi Umut ÖZKARA tarafından hazırlanan "Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 01.06.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Özlem ATAY (Başkan)



Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Danışman)



Prof. Dr. Semra GÜNEY



Doç. Dr. Belgin AYDINTAN



Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Sibel BOZBEYOĞLU  
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

01.06.2017



---

Zülfi Umut ÖZKARA

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

**Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.**

(Bu seçenkle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etmeniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

**Tezimin/Raporumun 01.06.2019 tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.**

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

**Tezimin/Raporumun.....tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.**

**Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi**

01/06/2017



**Zülfi Umut ÖZKARA**

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof. Dr. Azize ERGENELİ danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

01/06/2017



**Zülfi Umut ÖZKARA**

*Çalışmamı; rahmetli dedelerim Muzaffer Günbak'ın ve Zülfi Özkara'nın aziz hatırlarına ithaf ediyorum.*

## TEŞEKKÜR

Çalışmada bana her koşulda yardım ve desteğini esirgemeyen, bilgi birikimiyle çalışmaya ilham ve yön veren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

İstatistiki araçlar yardımıyla araştırma bulgularının elde edilmesinde bana katkı sağlayan ve yol gösteren Sayın Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu çalışmadaki yapıcı yorumları, öneri ve katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Özlem ATAY'a ve Sayın Prof. Dr. Semra GÜNEY'e teşekkür ediyorum.

Eğitim hayatım süresince bana bilgi birikimlerini aktaran tüm hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Çalışmanın özellikle istatistiksel analizlerinde bana destek olan canım arkadaşım Arş. Gör. Aynur TAŞ'a teşekkür ediyorum.

Doktora eğitimimin başlangıcından tezimin teslimine kadar geçen sürede, yoğun ve sıkıntılı çalışmalarım esnasında bana her açıdan desteğini esirgemeyen sevgili annem Gül Bedriye ÖZKARA'ya ve babam Ahmet Hüsrev ÖZKARA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada; ilgili hastanelerde çalışan hemşireler üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilebilmesi için hastanelerin başhekimliklerinden gerekli izinlerin alınması sürecinde bana yol gösteren ve destek veren herkese teşekkür ederim. Son olarak; zaman ayırıp emek vererek anketlerimi cevaplayan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Zülfi Umut ÖZKARA



## ÖZET

ÖZKARA, Zülfi Umut. *Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Ankara, 2017.

Bu çalışmada; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı, onlara duydukları güven ve kendi sergiledikleri alturistik davranışlara dair değerlendirmesi arasındaki ilişkilerde amir konumundaki üstlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının aracılık etkisi araştırılmaktadır. Aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler Ankara'daki üç özel hastanede çalışan hemşireler üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilerek test edilmiştir. Araştırmanın veri seti 316 ankettan oluşmaktadır. Çalışmanın araştırma hipotezleri; AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesiyle ve Sobel testiyle incelenmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin verdikleri cevaplardan elde edilen bulgulara göre; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin politik yetisine dair algısı, bu yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısını pozitif ve anlamlı bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı da hem yöneticilerinin etkili liderlik sergilemekte olduklarına ilişkin algısını hem de hemşirelerin bu yöneticilerine duydukları duygusal ve bilişsel güveni, ayrıca ast konumundaki hemşirelerin kendi alturistik davranışlarına yönelik değerlendirmesini pozitif ve anlamlı bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Diğer taraftan hemşirelerin üstlerinin politik yetisine dair algısı; bu üstlerinin lider etkililiğine ilişkin algısını, sadece üstlerinin otantik liderlik tarzına ilişkin algısı üzerinden pozitif ve anlamlı bir şekilde dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu durumda, hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının tam aracı değişken rolü olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, hemşirelerin üstlerinin politik yetisine dair algısı; hemşirelerin üste duydukları duygusal ve bilişsel güven ile kendi alturistik

davranışlarına yönelik değerlendirmesini hem “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı” adlı değişken olmaksızın doğrudan hem de bu değişken üzerinden dolaylı olarak pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle; araştırmaya katılan hemşireler bakımından değerlendirildiğinde, bu ilişkilerde hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algılarının kısmi aracı değişken rolü bulunmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:**

Politik Yeti, Otantik Liderlik Tarzı, Lider Etkililiği, Duygusal Güven, Bilişsel Güven, Alturistik Davranışlar, Hemşire

## ABSTRACT

ÖZKARA, Zülfi Umut. *The Mediating Effect of Authentic Leadership Style in the Relationships Between the Political Skill of the Manager and Leader Effectiveness, Trust in the Manager and the Subordinate's Altruistic Behavior: A Research on Nurses*, PhD Dissertation, Ankara, 2017.

This study investigates the mediating effect of authentic leadership style perception of nurses displayed by their supervisors in the relationships between the nurses' perceptions on their supervisors' political skill and, leader effectiveness, trust in their supervisors and their own altruistic behavior. The research model and the hypotheses developed for the purpose of examining the mediation effect have been investigated by questionnaires obtained from 316 nurses working in three private hospitals in Ankara who accepted to participate in the research. The research hypotheses of the study have been examined using the AMOS program and the Sobel test. According to one of the the findings, the nurses' perception on their supervisors' political skill directly and positively affects their perceptions on supervisors' authentic leadership style. The other finding reveals that the nurses' perception of the authentic leadership style displayed by their supervisors directly and positively affects both their perceptions about the supervisors' effective leadership behavior and the affect and cognition-based trust on those supervisors as well as their own altruistic behavior that they report. On the other hand, according to the findings, the nurses' perception on the political skill of their supervisors indirectly influences their supervisors' leader effectiveness perception positively and significantly only through nurses' perception on the authentic leadership style of the supervisors. In this case, it is understood that the nurses' perception of the authentic leadership style displayed by the supervisors has a role of full mediating variable. In addition, the nurses' perception on the political skill of their supervisors directly affects the nurses' evaluation of both the affect-based and cognition-based trust in the supervisors

and their own altruistic behaviors without the variable named as "the nurses' perception on the authentic leadership style displayed by their immediate superiors" and indirectly, positively and significantly through this variable. Therefore, when assessed in terms of the the nurses participating in the research, the nurses' perception on the authentic leadership style displayed by their supervisors have the roles as a partial mediating variable in these relations.

**Keywords:**

Political Skill, Authentic Leadership Style, Leader Effectiveness, Affect-Based Trust, Cognition-Based Trust, Altruistic Behaviors, Nurse

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BİLDİRİM.....	ii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI .....	iii
ETİK BEYAN .....	iv
TEŞEKKÜR .....	vi
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	ix
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM: ÇALIŞMANIN ARAŞTIRMA MODELİNDEKİ DEĞİŞKENLER ve BU DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. LİDERLİK .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Liderlik Teorileri .....	8
1.1.1.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....	12
1.1.1.2. Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik .....	15
1.1.1.3. Dönüşümcü ve Etik Liderlik.....	16
1.1.2. Otantik Liderlik.....	18
1.1.2.1. Otantik Liderliğin Alt Boyutları .....	21
1.1.2.1.1. Öz Farkındalık (Self-Awareness).....	23
1.1.2.1.2. Dengeli Değerlendirme (Balanced Processing) .....	23

1.1.2.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective) .....	24
1.1.2.1.4. İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency) .....	24
1.1.2.2. Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları .....	25
1.1.2.3. Otantik Liderin İzleyicileriyle İlişkileri .....	32
<b>1.2. GÜVEN .....</b>	<b>35</b>
1.2.1. Örgütlerde Güven .....	38
1.2.2. Astın Yöneticiye Güveni .....	40
<b>1.3. OTANTİK LİDERLİK ile GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....</b>	<b>45</b>
<b>1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI .....</b>	<b>53</b>
1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Alt Boyutları .....	56
1.4.2. Alturistik Davranışlar .....	61
1.4.3. Alturistik Davranışlar ve Hemşirelik .....	65
<b>1.5. OTANTİK LİDERLİK ile ALTURİSTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....</b>	<b>69</b>
<b>1.6. LİDER ETKİLİLİĞİ .....</b>	<b>79</b>
1.6.1. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu .....	81
1.6.2. Lider Etkililiğinin Ölçümlenmesi .....	85
1.6.3. Lider Etkililiğinin Önemi .....	86
1.6.4. Lider Etkililiğinin Sağlanmasında Otantik Liderlik Tarzının Hemşirelik Mesleği Açısından Önemi .....	88
<b>1.7. OTANTİK LİDERLİK ile LİDER ETKİLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....</b>	<b>89</b>
<b>1.8. POLİTİK YETİ .....</b>	<b>98</b>
1.8.1. Politik Yetinin Alt Boyutları .....	103
1.8.1.1. Sosyal Beceriklilik (Social Astuteness) .....	103
1.8.1.2. Kişilerarası Etki (Interpersonal Influence) .....	104
1.8.1.3. Network Yeteneği (Networking Ability) .....	105

1.8.1.4. İçtenlik (Apparent Sincerity) .....	105
1.8.2. Politik Yetinin Diğer Kavramlarla İlişkileri.....	107
<b>1.9. POLİTİK YETİ ile OTANTİK LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>	<b>111</b>
<b>1.10. POLİTİK YETİ ile GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....</b>	<b>113</b>
<b>1.11. POLİTİK YETİ ile ALTURİSTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>	<b>115</b>
<b>1.12. POLİTİK YETİ ile LİDER ETKİLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>	<b>116</b>
<b>1.13. HEMŞİRELİK MESLEĞİNİN TEZ ÇALIŞMASI AÇISINDAN ÖNEMİ</b>	<b>121</b>
<b>2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>126</b>
<b>2.1. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER.....</b>	<b>126</b>
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....</b>	<b>133</b>
<b>2.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİNİN BELİRLENMESİ ve ÖRNEKLEM SEÇİMİ .....</b>	<b>135</b>
<b>2.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>137</b>
2.4.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	139
2.4.1.1. Politik Yeti Ölçeği.....	139
2.4.1.2. Otantik Liderlik Ölçeği .....	143
2.4.1.3. Lider Etkililiği Ölçeği.....	146
2.4.1.4. Güven Ölçeği .....	147
2.4.1.5. Alturistik Davranışlar Ölçeği.....	150
2.4.1.6. Demografik Değişkenler.....	154
<b>2.5. PİLOT ÇALIŞMA.....</b>	<b>154</b>
<b>2.6. VERİNİN TOPLANMASI SÜRECİ .....</b>	<b>155</b>
<b>2.7. ÇALIŞMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER .....</b>	<b>156</b>
<b>2.8. VERİ SETİNİN KONTROLÜ ve ANALİZE HAZIRLANMASI .....</b>	<b>157</b>
2.8.1. Veri Setinin Doğruluğu.....	157
2.8.2. Eksik Veri Analizi.....	158

2.8.3. Normallik Testi.....	159
2.8.4. Çoklu Bağlantı Analizi.....	159
<b>2.9. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....</b>	<b>161</b>
<b>2.10. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ.....</b>	<b>161</b>
<b>2.11. ARAŞTIRMA MODELİNİN YAPI GEÇERLİLİĞİ.....</b>	<b>164</b>
<b>2.12. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>171</b>
2.12.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular.....	171
2.12.2. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	173
2.12.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	177
<b>2.13. SONUÇ, ÖNERİLER ve TARTIŞMALAR.....</b>	<b>193</b>
2.13.1. Çalışmanın Örgütsel Davranış Yazınına Katkısı.....	198
2.13.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	202
2.13.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler.....	205
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>208</b>
<b>EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU.....</b>	<b>249</b>
<b>EK 2- ANKET FORMU.....</b>	<b>251</b>
<b>EK 3- HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI.....</b>	<b>258</b>
<b>EK 4- OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN KULLANIM İZİNİ.....</b>	<b>259</b>
<b>EK 5- LİDER ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİNİN KULLANIM İZİNİ.....</b>	<b>260</b>
<b>EK 6- ETİK KURUL İZİNİ.....</b>	<b>261</b>
<b>EK 7- TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU.....</b>	<b>262</b>



## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Liderlik Teorilerinin Gelişimi .....	9
Tablo 2: Otantik Liderlik Boyutlarının Tarihsel Gelişimi.....	22
Tablo 3: Otantik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Etik Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması .....	30
Tablo 4: Güven Tanımları .....	36
Tablo 5: Lider Davranışının Temel Türlerinin Başkaları Tarafından Etkili veya Etkili Olmayan Şeklinde Algılanış Biçimleri .....	83
Tablo 6: Lider Etkililiğini Ölçmek Amacıyla Yararlanılan Kriterler ve İlgili Kriterleri Kullanan Çalışmalar .....	85
Tablo 7: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Faktör Yükleri (Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları- $\beta$ ).....	166
Tablo 8: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçüm Modeline İlişkin Belirlenen Uyum İndeks Değerleri.....	170
Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	172
Tablo 10: Çalışmanın Araştırma Modelindeki Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve İkili (Basit) Korelasyon Tablosu....	175
Tablo 11: Birinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İndeks Değerleri....	183
Tablo 12: Birinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları .....	184
Tablo 13: İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İndeks Değerleri .....	186
Tablo 14: İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları .....	187
Tablo 15: Birinci ve İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçlarının Tablo Yardımıyla Birarada Gösterimi .....	190
Tablo 16: Birinci ve İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonucunda Elde Edilen ve Sobel Testinin Gerçekleştirilmesi Amacıyla Kullanılan Değerler .....	192
Tablo 17: Sobel Testi Sonuçlarının Tablo Yardımıyla Toplu Halde Gösterimi .....	193

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu .....	82
Şekil 2: Çalışmanın Araştırma Modeli .....	132
Şekil 3: Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüklerinin Temsili Nitelikte Örgüt Yapısı .....	136
Şekil 4: Tüm Değişkenleri Kapsayan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .	165
Şekil 5: Aracı Değişkenli Model.....	178
Şekil 6: Birinci Yapısal Eşitlik Modellemesi .....	182
Şekil 7: İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	185
Şekil 8: Birinci ve İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçlarının Şekil Yardımıyla Birarada Gösterimi .....	189

## GİRİŞ

Çalışmanın araştırma modelinde; otantik liderlik, güven, alturistik davranışlar, lider etkililiği ve politik yeti kavramlarına ilişkin değişkenler bulunmaktadır. Çalışma kapsamının anlaşılabilmesi amacıyla bu kavramlar “giriş” başlığı içerisinde kısaca açıklanmaktadır.

Yönetim; başkaları vasıtasıyla iş yaptırma sürecidir. Yönetici ise başkaları vasıtasıyla iş yaptıran kişidir. Liderlik; örgütsel amaç ve hedefleri başarmak için çalışanların (izleyicilerin) motive edildiği bir süreci ifade etmektedir. İzleyicilerini örgütsel etkililiğin sağlanması yani örgütsel amaç ve hedeflerin başarılanması doğrultusunda isteklendiren kişi ise liderdir. Lider; aynı zamanda bir yöneticidir. Ancak her yönetici bir lider olmayabilir. Çünkü yöneticinin lider olabilmesi için bazı vasıflara sahip olması gerekmektedir. Lider vasfı olmayan bir yönetici makamını kaybederse iş yaptıramaz hale gelir; fakat gerçek bir lider yetkisini (otoritesini) kaybetse bile izleyicilerini etkileyerek onları iş yapmaları doğrultusunda motive edebilmektedir.

Otantik davranış ve otantiklik; otantik liderliğin olmazsa olmaz unsurlarıdır. Otantik davranışın temel unsuru otantiklik yani otantik olabilmektir. O halde; otantik liderliğin temelinde otantiklik yatmaktadır. Otantiklik; özgünlük ile birlikte samimiyeti ifade etmektedir. Otantik davranışlar; mutlaka tutarlı ve etik olmak zorundadır. Otantik liderlik; pozitif bir liderlik tarzıdır, yani örgüte ve bireylere katkı sağlar. Otantik liderler; iyimserlikleri sayesinde çalışanlarına umut verirler. Kendilerinin olumlu ve olumsuz yönlerini bilmektedirler ve eksik yanlarını saklamaya çalışmazlar; çünkü kendilerine güvenirlere. Bu tarz liderler; örgütlerde güven ortamının oluşturulmasına hizmet ederler.

Literatürdeki güven tanımlarında; temel olarak belirsizlik, risk ve savunmasızlık kavramlarına yer verilmektedir. Bilgi eksikliği belirsizliğe yol açar ve belirsizlik de riski beraberinde getirmektedir. Tam bilgi sahibi değilken, yani eksik bilgiyle bir kişi ya da kuruma güvendiğimizde risk almış oluruz. Savunmasız kalmak ise

işletme biliminde arzu ettiğimiz bir durum değildir. Çünkü güvenilmemesi gereken bir kişi ya da kuruma güvenmenin örgüte vereceği zararlar ilgili yazında aşıkardır. Ayrıca literatürde; örgütlerde güven ortamının oluşturulmasının örgüte sağlayacağı katkılar da anlatılmaktadır. O halde; örgütlerde güvenin yönetilmesi örgütlerin başarıyı yakalayabilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu çalışmada; örgütlerde bireyler arası güven çerçevesinde, güven kavramı bilişsel ve duygusal boyutta ele alınmaktadır. Bilişsel güven oluşumunda iş ortamına yönelik değerlendirmeler belirleyicidir. İşlerin zamanında ve hatasız bir şekilde yapılabilmesi bu değerlendirmelere ışık tutar. Buradan hareketle kişinin disiplinli ve işinin ehli olup olmadığı kararı verilmektedir. Duygusal güven oluşumunda ise insani ilişkiler dikkate alınmaktadır ve buradan hareketle bireyler arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır.

Alturistik davranışlar; hiçbir zorunluluğu ve maddi beklentisi olmamasına rağmen bireylerin başkalarına katkı sağlamak amacıyla sergiledikleri fedakarca davranışları ifade etmektedir. Alturistik davranışlar; yazında çok farklı alanlarda ele alınabilmektedir. Örneğin; bir mahalle sakininin herhangi bir zorunluluğu olmamasına karşın komşusunun yemek hazırlayabilmesine katkı sağlama düşüncesiyle çeşitli mutfak malzemelerini maddi çıkar gözetmeden komşusuna vermesi, bu tür davranışlara örnek teşkil etmektedir. Bu çalışmada; alturistik davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında ele alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgüt çalışanlarının biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve örgütün sosyal sistemine faydalı olan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çekirdek unsuru olan alturizm; bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları çerçevesinde değerlendirilmesine rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlamaktadır.

Pozitif yani örgüte ve bireylere katkı sağlayan liderler; örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması amacıyla çalışanlarını işlerin yerine getirilmesi doğrultusunda motive etmektedirler ve etkili olmaları bunu ne ölçüde başarabildiklerine bağlıdır. O halde, lider etkililiği; örgütsel etkililiğin başarılması yolunda liderin örgüte sağladığı katkı derecesi olarak ifade edilebilir.

Kariyer başarısının temel unsurlarından biri olan politik yeti kavramı, literatürde başkalarına iş yaptırma ve bu doğrultuda onları isteklendirme kapasitesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu özelliğe; örgütlerde yönetici pozisyonunda olsun ya da olmasın en alt kademededen en üst kademeye kadar her çalışan sahip olabilir. Ancak politik yetiye dair yazındaki açıklamalardan yola çıkıldığında iş yaptırma ve isteklendirme kelimeleri bu özelliğin yöneticiler ve liderler açısından büyük önem arz ettiğini göstermektedir. Bu çalışmada; yöneticilerin sahip olduğu politik yeti incelenmektedir. Politik yeti kavramının beğeniye dayalı güç kaynağıyla bağlantısı bulunmaktadır. Çünkü başkalarına iş yaptırabilmek ve onları bu doğrultuda motive edebilmek için başkalarını etkileyebilmek ve onların desteğini kazanmak gerekmektedir. Tam da bu noktada beğeniye dayalı güç kaynağı devreye girmektedir. Yöneticinin çalışanları tarafından beğenilmesinde karizmatiklik ve otantiklik algısı önemli faktörlerdir. Bireyler arası ilişkilerde kullanılan bir özellik olan politik yeti kavramının beğeniye dayalı güç kaynağıyla bağlantısı dikkate alındığında, bu özelliğin yöneticiye lider vasfı kazandırdığı düşünülebilir. Politik yeti kavramına ilişkin teorik ve ampirik çalışmalar incelendiğinde, bu özelliğin asli niteliğiyle doğru bir şekilde kullanılması şartıyla örgüte ve bireylere katkı sağlayan olumlu bir nitelik olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, pozitif kullanımı amaçlanmış diğer nitelik veya özelliklerde olduğu gibi, politik yetinin de bireylere ve örgütlere zarar verecek şekilde tamamen kişisel çıkarlar için kullanılabileceği literatürde ifade edilmektedir.

Örgütsel davranış yazınında araştırmalara konu olan otantik liderlik (Tabak ve diğerleri, 2010), güven (Sağlam Arı, 2003a), alturistik davranışlar (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011), lider etkililiği (Arıkan, 2001) ve politik yeti (Ferris ve diğerleri, 2010; Çıtak, 2011) kavramları; özellikle günümüzde örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, iş yaşamının artan karmaşıklığı ve iş yaşamındaki etik sorunlar, teknolojideki hızlı ilerlemelere bağlı olarak bilgi paylaşımındaki zorunluluklar, yüksek rekabet ortamında insan kaynaklarının örgütler için artan önemi, ayrıca örgüt çalışanlarının biçimsel rol gereklerini aşan davranışlarına olan ihtiyaç ve ekip çalışmasının öneminin

artması gibi çeşitli nedenlerle örgütler için başarının yani örgütsel etkililik ve verimliliğin sağlanmasının önemli birer anahtarıdır.

Tez çalışması çerçevesinde; “hemşirelerin bir üstlerinin politik yetisine dair algısı ile bu üstlerinin lider etkililiğine ilişkin algısı, hemşirelerin üstlerine duyduğu güven ve bu hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasındaki ilişkilerde hemşirelerin bir üstlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı aracı değişken midir?” sorusunun cevaplanması amaçlanmaktadır. Ayrıca hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti ve sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algılarının; bu hemşirelerin bir üstlerinin lider etkililiğine ilişkin algısı, onlara duydukları güven ve kendi alturistik davranışlarına yönelik değerlendirmesi üzerindeki etkileri de araştırılmaktadır.

Çalışmanın araştırma modeli ve hipotezleri; ast konumunda çalışan hemşirelerin algıları üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilerek test edilmiştir. Bu hemşireler kendilerine ve bir üstleri konumunda bulunan amirlerine ilişkin sorulara cevap vermişlerdir. Bu çalışmada; ast konumundaki hemşirelerin bir üstleri de hemşiredir ve “yönetici hemşireleri” temsil etmektedir.

Literatürde; alturistik davranışların hemşirelik mesleğinin çekirdek unsuru olduğu, çünkü bu mesleğin doğasında fedakarca davranışların yer aldığı üzerinde durulmaktadır. Buradan hareketle de temelde ekstra rol davranışları sınıfında kabul edilen alturistik davranışlar, hemşirelik mesleği bağlamında rol davranışı olarak nitelendirilmektedir. Yazında, otantik liderlik tarzı; hemşirelik mesleğinde sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi için temel unsurlardan biri olarak görülmektedir. Bu kavram; aynı zamanda güven ortamının oluşturulmasında bir rehber, lider etkililiğinin sağlanmasında ise bir tutkal olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte literatürdeki bazı çalışmalarda (Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Wong ve Giallonardo, 2013); yönetici hemşirelerin sergilediği otantik liderlik tarzına ve lider etkililiğine ilişkin bu yöneticilerin astı konumundaki hemşirelerin algı düzeylerindeki artışın ve ayrıca yönetici hemşirelere bu yöneticilerin astı konumundaki hemşirelerin duyduğu güven düzeyindeki artışın örgütü olumlu bir şekilde etkileyeceği istatistiksel

olarak ortaya konulmaktadır. Bu nedenlerle tez çalışmasının hemşireler üzerinde yapılmasına karar verilmiştir.

Tez çalışması; iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışmanın araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin literatür ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan çeşitli çalışmalar detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Ayrıca bu çalışmanın hemşireler üzerinde gerçekleştirilmesinin önemi; birinci bölümünün tamamına yedirilerek gerekli görülen kısımlarda açıklanmış ve birinci bölümün sonunda ise "hemşirelik mesleğinin tez çalışması açısından önemi" adlı başlık altında bu konu toparlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise birinci bölümdeki bilgilerden de yararlanılarak çalışmanın araştırma modeli kurulmaktadır ve alan araştırması gerçekleştirilmektedir. İkinci bölümde; çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek sağlandıktan sonra, çalışmanın araştırma modeli yine bütün bir yapıda yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

## 1. BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN ARAŞTIRMA MODELİNDEKİ DEĞİŞKENLER ve BU DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın araştırma modelinde; otantik liderlik, güven, alturistik davranışlar, lider etkililiği ve politik yeti değişkenleri bulunmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; bu değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler literatür çerçevesinde anlatılmaktadır. Bu bölümde; otantik liderlik konusu açıklanmadan önce liderlik konusuyla ilgili bilgilere yer verilmektedir.

#### 1.1. LİDERLİK

Liderlik kelimesinin Anglo-Saxson kökü, “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. “Lead” kökü; seyahat etmek ya da gitmek anlamına gelen “leaden” kelimesinden gelmektedir. Angolo Saksonlar, bu kelimeyi denizci kökenleri nedeniyle gemi rotası anlamında kullanmışlardır. Lider yol gösteren kişidir. Denizde lider, hem rotacı hem de dümenci olacaktır. Liderin eski Yunanca’da karşılığı “hegemon” olup, Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesinde olduğu gibi “yol ve seyahat” anlamlarına gelmektedir. Latince de “gubernator” ya da “governor” (yönetici) kavramları gemi dümencisi anlamında kullanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 231). Lider kelime anlamıyla; “yöneten, sürükleyen, önde giden” demektir. Lider, başkalarına benimsetmek ve istetmek suretiyle iş yaptırabilen kişidir (Bedük, 2012: 147).

Liderlik kavramı; yönetim bilimi, eğitim bilimi, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok bilimin inceleme alanına dahildir (Şişman, 2002). Liderlik çok uzun zamandan beri üzerinde durulmakta olan bir konu olmakla beraber hala tam çözülememiş bir bilmece gibidir. Bu nedenle liderlik için yapılmış pek çok çeşit tanım bulunmaktadır (Ergeneli, 2006). Liderliğe ve lidere ilişkin tanımlardan bazıları şöyledir:



- Liderlik; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyleri ve grupları koordine ve motive etme sanatıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1984).
- Liderlik; grubun veya örgütün bir üyesinin, grup veya örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere, diğer üyeler üzerinde gösterdiği etkileme çabalarıdır. Buna göre lider de bir grubun veya örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için grup veya örgüt üyelerini etkileyebilen kişidir (George ve Jones, 2002).
- Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2008).
- Liderlik; bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip olan kişi yani lider ile izleyicileri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008).
- Liderlik bir süreci ifade etmektedir. Liderlik; lider, izleyiciler ve koşulların bir fonksiyonudur. Bu süreç şu şekilde açıklanabilir (Koçel, 2011):  
Liderlik=f(Lider, İzleyiciler, Koşullar).

Lider ve liderlik kavramları; yönetici ve yönetim kavramlarından farklı, ancak bununla birlikte bu kavramlarla ilişkilidir (Erdoğan, 1997). Yönetim; yönetim fonksiyonları aracılığı ile kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirme sürecidir (Tutar, 2013). Bu süreç; süreklilik arz eder, yani dinamiktir (Tunçer, 2012). Yönetici; başkaları vasıtasıyla iş yapmak için yönetim fonksiyonlarını icra eden kişidir (Tutar, 2013). Hem yönetici kendisine bağlı astlara hem de lider izleyicilerine, bir otoriteye dayanarak iş gördürmektedir. Yalnız yöneticinin otoritesi resmi, liderin otoritesi ise gayriresmidir (Güney, 2012). Liderlikte zorlayıcılığın olmaması, onu yöneticilikten farklılaştırmaktadır (Ergeneli, 2006). Her lider bir yöneticidir; ancak her yönetici bir lider değildir (Özkara, 2011). Yönetici sahip olduğu pozisyonun verdiği yetkilere dayanarak, lider ise etkileme becerisini kullanarak çalışanları etkiler ve böylece iş yaptırır (Ergeneli, 2006). O

halde; yönetici eğer liderlik vasıflarına sahip değilse, makamını kaybettiğinde iş yaptırılmaz hale gelir.

Fayol'a göre yönetim fonksiyonları; planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim olmak üzere beşe ayrılmaktadır (Aktaran Üçok, 2011). Yönetim fonksiyonlarının sınıflandırılması pek çok yazarca farklı ele alınmış olmakla beraber tek bir en iyi sınıflandırmadan söz etmek de mümkün değildir. Hepsinde amaç, yönetim sürecini alt parçalara ayırarak incelemektir (Ergeneli, 2006). Eşgüdümleme; yönetsel işlevleri bütünleştirme ve uyumlaştırma görevini yerine getirmektedir ve yönetim sürecine ait tüm fonksiyonlar için gereklidir. Dolayısıyla eşgüdümleme, örgütleme fonksiyonu içinde de değerlendirilebilmektedir. Bu bakış açısıyla, yönetim fonksiyonları; temel olarak planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim olmak üzere dörde ayrılabilir (Can ve Güney, 2011). Liderlik; yönetim sürecinin yöneltme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir (Güney, 2012).

Günümüzün belirsiz çevre şartlarında örgütlerin başarısı için birbirinden ayrı işlevleri gerçekleştiren liderlik ve yönetim kavramlarının yerinde kullanılması gerekmektedir. Yönetim ve liderlik kavramları birbirlerinin yerine kullanılacak kavramlar değildir. İkisi de birbirini sistem içerisinde tamamlayan süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır (Soylu, Tabak ve Polat, 2007). Etkili bir liderlik için etkili bir yönetim gerektiği gibi yönetimin başarılı olması da etkili liderlere bağlıdır (Harrison, 1978).

Liderlik olgusu, insanlık geçmişi kadar eskidir; fakat buna rağmen liderlik konusunun öneminin kavrandığı ve bilimsel yöntemlerle araştırılıp incelendiği ilk ciddi çalışmalar 1900'den sonra yapılmıştır (Güney, 2012).

### **1.1.1. Liderlik Teorileri**

Liderlik teorilerinin gelişimi Tablo 1'de görüldüğü üzere özetlenmektedir. Liderlik kavramının bilimsel anlamda irdelenmesi Büyük Adamlar Teorisi ile başlar ve bu

teoriye göre; tarih, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibarettir. O halde; liderin, tarihin seyrine karar verdiği söylenebilir (Aksel, 2008).

**Tablo 1: Liderlik Teorilerinin Gelişimi**

Geçerli Teori	Geçerli Periyot	Teorinin Özeti
<b>Büyük Adamlar Teorisi</b>	1950 öncesi	Tarih büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibarettir.
Özellikler Teorisi	1910'dan 2. Dünya Şavaşı'na	Lider özellikleri üzerinde durularak liderlerin genel ve ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.
<b>Geleneksel Liderlik Teorileri</b>	Davranışsal Teoriler	2. Dünya Savaşı'ndan 1960'lara
Durumsallık Teorileri	1960'lardan 1980'lere	Lider özelliklerinden ziyade liderin sergilediği davranışlar üzerinde durulmuştur. Herkes uyan, değişmeyen ve en iyi olan liderlik tarzı yoktur. En iyi liderlik tarzı duruma bağlıdır.
<b>Yeni Liderlik Teorileri</b>	1980'lerden günümüze	Toplumun yeni formuna cevap olarak gelişen liderlik tarzlarını ifade eder. Örneğin; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik tarzları gibi...

**Kaynak:** Lee ve Chang (2006)'dan alınarak düzenlenmiş ve geliştirilmiştir.

Geleneksel liderlik teorileri; Özellikler Teorisi, davranışsal teoriler ve durumsallık teorileri şeklinde sınıflandırılabilir (Lee ve Chang, 2006). Liderlik;  $L=f(\text{Liderin Özellikleri, İzleyiciler, Ortam})$  biçiminde bir fonksiyonla açıklandığında, Özellikler Teorisi'nin; liderlik sürecinde liderin özelliklerine birinci planda önem verdiği ifade edilebilmektedir (Eren, 2008). Özellikler Teorisi'ne göre; belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesinin (kabul edilmesinin) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider fiziksel özellikleri ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerinden farklıdır (Koçel, 2011). Bu teoriye göre; "lider olunmaz, lider doğulur" (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 250). Liderlik sürecini; "lider özellikleri" değişkenini ele alarak inceleyen Özellikler

Teorisi eleştirilere maruz kalmıştır ve liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması zorunlu hale gelmiştir (Koçel, 2011).

Davranışsal teoriler, liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir (Eren, 2008). Davranışsal teoriler, liderlerin; iş bölümü yapma ve başkaları ile iletişim sağlama gibi işleri nasıl gerçekleştirdiklerine bakarlar. Özellikler Teorisi'nin aksine davranışlar görülüp öğrenilebilir. Eğer davranışlar öğrenilebilir ise kişiler eğitilebilir ve daha iyi liderlik etmeleri sağlanabilir (Aksel, 2008). Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Liderlik Matriksi Yaklaşımı, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli, Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Yaklaşımı, McGregor'un X ve Y Kuramları davranışsal teoriler kapsamında değerlendirilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008). Davranışsal teoriler, liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005).

Liderlik kavramını, liderin birkaç özelliğini ya da bir kısım davranışını içinde bulunan durumun etkilerinden izole ederek ele almaya çalışan Özellikler Teorisi ve davranışsal teorilerden sonra, liderliğin karmaşıklığıyla başa çıkabilecek yeni bir bakış açısı gerekli olmuştur (Ergeneli, 2006). Durumsallık teorileri, en uygun liderlik davranışlarının koşullara ve durumlara göre değişeceğini savunmaktadır (Koçel, 2011). Fred Eduard Fiedler'in Koşulsallık Modeli, House-Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ve Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı durumsallık teorileri kapsamında değerlendirilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008). Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet, değişim ve yenilik gibi kavramların toplum ve dolayısıyla örgütler üzerindeki etkileri nedeniyle yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan yeni gelişmeler liderlik bağlamında da yeni yaklaşımların ileri sürülmesine vesile olmuştur (Sabuncuoğlu, 2008; Tunçer, 2012).

Yeni liderlik teorileri; post-modernizmin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Bu teoriler, aynı paralelde olan tek tip kuramlardan uzak bir özellik ve özgünlük

kazanmıştır. 1980'lerden bu yana vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik gibi çeşitli liderlik tarzlarını açıklamak amacıyla yoğun araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların temelini dönüşüm, vizyon, kendi kendini geliştirme ve güçlendirme ile sosyal sorumluluk terimleri oluşturmaktadır. Bu terimler; liderin düşüncelerine temel teşkil eder. Lider, bu terimler ışığında; izleyicilerinin hedeflerini yükseltir, izleyicilerinin amaçlarına ulaşmasını sağlar, gücünü izleyicileriyle paylaşır ve izleyicilerinin lider olma yolunda önünü açar (Aksel, 2008). Tez çalışması kapsamında ele alınan otantik liderlik teorisi ve onunla bağlantılı olan hem dönüşümcü liderlik teorisi hem de etik liderlik teorisi yeni liderlik teorileri içerisinde yer almaktadır.

Günümüzde, dünyada en fazla tartışılan ve konuşulan konuların başında "değişim" kavramı gelmektedir. Özellikle son yıllarda giderek artan küreselleşme olgusunun da etkisiyle, örgütler değişim ile daha fazla ilgilenmek durumunda kalmışlardır. Tüm örgütlerin değişen koşullara adapte olmaları ve böylece yeni ve daha zor bir piyasa ortamında rekabet edebilmeleri için değişimleri ve gelişmeleri gereklidir. Bunu başarmanın önemli yollarından biri ise yeni ürün, hizmet, teknoloji veya yönetsel uygulamaların kurumsal yapı içinde ortaya çıkarılmasını, benimsenmesini ve uygulanmasını ifade eden "yeniliklerdir". Nitekim günümüzdeki işletmeler, küresel rekabet dünyasında ayakta kalmak için yenilik yapmanın önemini anlamaya başlamıştır ve böylece yenilik konusu, yönetim ve organizasyon teorisinin ve araştırmalarının merkezine oturmuştur. Diğer taraftan yenilikler, yönetilmesi en zor değişim türlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle değişim ve yenilik süreçlerinde güçlü bir etkisi olan yöneticilerin, önemli liderlik vasıflarına sahip olmaları ve farklı liderlik tarzları sergilemeleri gerekmektedir. Örgütsel davranış ve yenilik yönetimi yazınlarında, karmaşık ve öngörülmeleyen yenilik süreçlerini en etkili şekilde yönetebilecek liderlerin, "dönüşümcü liderler" olduğu ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008).

Karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve etik liderlik kavramları dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışında ve geldiği son noktada etkili olmuştur. Bu nedenle etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik ve etik liderlik tarzlarına da dönüşümcü liderlikle olan bağlantıları kapsamında kısaca değinilmektedir.

### 1.1.1.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Burns ve Bass, yaptıkları araştırmalar sonucunda; liderlik tarzları ile ilgili yeni bir sınıflandırma yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Geleneksel liderlik teorileri yönetici ve liderlik kavramlarını açıklamakta yetersiz kalınca yerini etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarına bırakmıştır (Eren, 2008). O güne değin öne sürülen davranışsal ve durumsal liderlik teorilerini “etkileşimci liderlik” teorisi sınıfında nitelendiren Burns, bu liderlik teorilerine karşı “dönüşümcü liderlik” teorisini 1978 yılında geliştirmiştir (Aydoğmuş, 2011).

Yazında, değişim ve yenilik süreçlerini yönetme konusunda iki farklı liderlik yaklaşımının tanımlandığı dikkat çekmektedir. Etkileşimci liderlik, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik anlayışını temsil etmektedir. Dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik anlayışını karakterize etmektedir (Sabuncuoğlu, 2008). Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu/yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüşümcü liderler ise örgütlerinin görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar/değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve onları yeniliğin ve reformun gereğine/yararına inandırarak değişimin gerçekleşmesini sağlayan kişilerdir (Eren, 2008).

Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modelidir; çünkü dönüşümcü liderler değişim ya da süreç ile ilgilenirler. Dönüşümcü liderlik; özellikle değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren ve hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen işletmelerde, işletmenin her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliğini taşımaktadır. Sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmeyi ve bunun da ötesinde, yenilikçi politikalar izleyerek kendilerini ve çevrelerini değiştirmek konusunda öncü olmayı hedefleyen işletmelerde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemelerinin önemli kazanımlar sağlayacağı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2008). Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzının belirsiz ve dinamik çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde önem kazanmasında,

dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin yenilik ve değişime karşı tutum ve bakış açılarının anahtar bir unsur olduğu düşünülebilir.

Etkileşimci veya dönüşümcü liderlik tarzlarını sergileyen yöneticiler (liderler) sahip oldukları reaktif (reactive) ve proaktif (proactive) bakış açıları ekseninde karşılaştırılmadan önce örgütlerin çevreleriyle ilişkilerinde reaktif, inaktif (enactive) ve proaktif olmalarının ne anlama geldiği açıklanmaktadır. Ayrıca karşılaştırmanın daha anlaşılır bir şekilde yapılabilmesi amacıyla etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları özetlenmektedir.

Örgütün reaktif olması durumunda; örgütte belirlenen standartlara ilişkin sapma ve hataların ortaya çıkmasından sonra bu sapma ve hatalara müdahale edilmektedir. Örgütün proaktif olması durumunda ise sapma ve hatalar gerçekleşmeden önce tedbir alınarak bu sapma ve hataların önüne geçilmeye çalışılmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003). O halde; reaktiflik tepkiseldir. Yani sonuç ortaya çıktıktan sonra, sonuca göre tepki verilmektedir. Proaktiflik ise önleyici niteliktedir. Yani müdahaleler sonuç ortaya çıkmadan yapılmaktadır. Kuşkusuz örgütün reaktif ya da proaktif olması, örgütün çevresiyle ilişkisini de etkileyecektir. Örgütün çevresiyle ilişkisinde reaktif ya da proaktif olmasının ne anlama geldiğinin açıklanmasında “inaktif (enactive)” kelimesi yol gösterici niteliktedir.

Örgütün çevresiyle ilişkisinde inaktif olması, örgütün çevresiyle birlikte değişmesini ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). O halde; örgüt çevresiyle birlikte değişirse, ne örgüt ne de çevre yenilik ve değişim bağlamında birbirlerinin önünde ya da gerisinde olamaz. Tüm bu bilgiler ışığında; örgütün çevresiyle ilişkisinde reaktif olması durumunda, örgütün çevresindeki yenilik ve değişimin gerisinde kalacağı söylenebilir. Çünkü yenilikte ve değişimde öncü olan örgütün çevresidir ve örgüt çevreyi takip etmektedir. Bu durumda; örgüt rekabet avantajını kaybeder. Oysa örgüt çevresiyle ilişkisinde proaktif olursa, örgüt yenilik ve değişim bağlamında çevresinin önünde olacaktır. Yani örgütün çevresi örgütü takip etmektedir; böylece örgüt rekabet avantajı elde eder. Kuşkusuz örgütün çevresiyle olan ilişkisinde, örgüt yöneticisinin (liderinin) özellikleri, tutum ve davranışları önem arz edecektir.

Etkileşimci liderlik; koşulsal ödül (contingent reward), istisnalarla yönetim-aktif (management by exception-active), istisnalarla yönetim-pasif (management by exception-passive) ve tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire) boyutlarından meydana gelmektedir (Bass, 1990). Koşulsal ödül boyutunda; lider, belirlenen hedeflere ulaşılması şartıyla izleyicilerini ödüllendirmektedir. İstisnalarla yönetim-aktif boyutunda; lider, örgüte ilişkin bir sorun ortaya çıktığı anda o soruna müdahale etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, liderin sorun ortaya çıkmadan o soruna ilişkin herhangi bir önlem almamasıdır. İstisnalarla yönetim-pasif boyutunda; lider, sorunlara ancak kronik hale geldiğinde müdahale etmektedir. Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunda ise lider, sorunlara müdahale etmemektedir (Özkara, 2011). Tam serbesti tanıyan liderlik, yazında serbestçi (liberal) liderlik olarak da isimlendirilebilmekte ve etkileşimci liderliğin dışında ondan ayrı bir liderlik tarzı olarak da değerlendirilebilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008).

Dönüşümcü liderlik; karizma (charisma), idealleştirerek etkileme (idealized influence), ilham verme (inspiration), entelektüel uyarım (intellectual stimulation) ve bireysel ilgi (individualized consideration) boyutlarından oluşmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008). Karizma boyutu; izleyicilerin, liderlerini beğenmelerini, ona güvenmelerini ve saygı duymalarını ifade etmektedir. İdealleştirerek etkileme boyutunda; lider, önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar. Karar verirken bu değer ve ilkeleri göz önünde bulundurur. Güçlü bir amaç ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular. İlham verme boyutunda; lider, en iyiyi yapmaları adına izleyicilerini motive etmektedir. Entelektüel uyarım boyutunda; lider, izleyicilerini yenilikçi ve yaratıcı olma yönünde teşvik etmektedir. Bireysel ilgi boyutunda ise lider izleyicilerine değer verir ve onların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alarak onları destekler ve yetiştirir (Özkara, 2011).

Etkileşimci liderliğin boyutları dikkate alındığında, etkileşimci liderin; sorunlara ancak ortaya çıktıktan sonra müdahale ettiği, bazen de müdahalede bulunmak için sorunların kronikleşmesini beklediği ve hatta müdahalede bile bulunmadığı görülmektedir. O halde; etkileşimci liderlik tarzını sergileyen bir yöneticinin bakış



açısı proaktif değildir. Eğer sorunlara ortaya çıktıktan sonra müdahale ediyorsa reaktif bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin boyutları dikkate alındığında, dönüşümcü liderin; izleyicilerini yenilikçi ve yaratıcı olma yönünde teşvik ettiği ve izleyicilerini bu amaçla yetiştirdiği görülmektedir. O halde; dönüşümcü liderlik tarzını sergileyen bir yöneticinin bakış açısı proaktiftir. Yöneticinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzının, özellikle günümüzdeki belirsiz ve dinamik çevrede etkili olmasında, bu liderlik tarzını sergileyen yöneticinin sahip olduğu proaktif bakış açısının temel teşkil ettiği ifade edilebilir.

#### 1.1.1.2. Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir. “İhsan edilmiş ve bağışlanmış yetenek” ve “ilahi ilham yeteneği” anlamlarına gelmektedir (Bedük, 2012: 123). Liderin başarısının veya lider olmanın ana nedeni olarak incelenen “karizma” kavramı; psikoloji, sosyoloji ve siyaset bilimlerinde defalarca tartışılmıştır (Koçel, 2011).

House tarafından önerilen karizmatik liderlik teorisi, liderin karizma denen bireysel özelliklere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu teoriye göre; astlar liderin karizmatik olduğunu düşündüklerinde, liderin inançlarının doğruluğuna güvenmekte ve lideri sorgusuz kabul etmektedirler. Astlar liderlerini karizmatik bulduklarında ona karşı büyük bir sevgi duyarlar. Bu nedenle de lidere isteyerek itaat etmektedirler. Ayrıca astlar, grubun misyonunu gerçekleştirebileceklerine güçlü biçimde inanmaktadırlar (Aktaran Ergeneli, 2006). Karizmatik lider; astlarına ilham vererek ve onları motive ederek çeşitli zorluklara rağmen, astlarının normalde gösterebileceği performanstan daha fazlasını elde edebilen liderdir (Çalışkan, 2008).

Karizma, dönüşümcü liderlik için bir gerekliliktir (Çalışkan, 2008). Bu bakış açısıyla araştırmacıların birçoğu, karizmatik lider ile dönüşümcü lideri eş anlamlarda ele almışlardır. Dolayısıyla tanımları ve içerikleri iç içe girmiştir. Bazı araştırmacılar ise iki kavram arasındaki farklılıklar üzerinde durmuşlardır (Aydıntan, 2009). Dönüşümcü liderlik; karizma, idealleştirerek etkileme, ilham

verme, entellektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarından oluşmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008). Bu durum dikkate alındığında, dönüşümcü liderliğin; karizmatik liderliği kapsadığı ifade edilebilmektedir. Buradan hareketle her dönüşümcü liderin aynı zamanda karizmatik lider olduğu söylenebilir; ancak karizmatik liderin, dönüşümcü lider olabilmesi için karizma dışında diğer özelliklere de sahip olması gerekmektedir.

### 1.1.1.3. Dönüşümcü ve Etik Liderlik

Etik sözcüğü Yunanca “ethos-ethikos” kelimesinden türetilmiştir. Bu sözcük; ahlak sistemi, gelenek, görenek, karakter, prensip ve insan davranışı anlamlarına gelmektedir. Etik; geçmişten bugüne bireyin tüm davranış ve eylemlerinin ahlaki bakımdan doğru veya yanlış olarak değerlendirilmesinden oluşmaktadır (Bedük, 2012). O halde; etik, ahlak ile özdeş değildir. Etik; “iyi nedir?, doğru nedir?, yanlış nedir?” gibi soruların cevaplarını arayan ahlak felsefesidir. Ahlak; etiğin araştırma alanıdır, yani onun nesnesidir (Tutar, 2013).

Amerika Birleşik Devletleri’nde kurulmuş olan Enron adlı enerji şirketinde 2001 yılında patlak veren ve daha sonra iş dünyasında, sporda, kar amacı gütmeyen örgütlerde ve hatta dini kurumlarda yaşanan etik skandallar; “liderliğe ilişkin yanlış olan veya yanlışlık yapılan şey nedir?” sorusunun sorulmasına yol açmıştır (Brown ve Trevino, 2006).

Etik liderler; etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, izleyicilerinin haklarını savunan ve onlara adil davranan kişilerdir (Zhu, May ve Avolio, 2004). Etik lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken “her yolu mübah” gören anlayışı benimsemez ve etik liderin vicdani sorumluluk duygusu gelişmiştir (Tutar, 2013).

Yazında; dönüşümcü liderlik temelde etik değerler üzerine kurulmaktadır. Buna karşın, dönüşümcü liderliğin etik liderlikle bütünleşmesinin gerekli olmadığını ve dönüşümcü liderlerin etik dışı davranışlarda da bulunabileceklerini savunan çalışmalar (Bass ve Steidlmeier, 1999; Price, 2003; Armstrong ve Muenjohn,

2008; Rowold, 2008; Schilling, 2009) literatürde bulunmaktadır. Örneğin; Cardona'ya (2000) göre, Saddam Hüseyin dönüşümcü lider olmasına rağmen etik dışı davranışlar sergilemiştir.

Bass ve Steidlmeier (1999) dönüşümcü liderleri gerçek (authentic) ve sahte (pseudo) dönüşümcü liderler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Gerçek dönüşümcü lider olabilmek için etik ve ahlaki değerlere sahip olmak gerekmektedir. Sahte dönüşümcü liderler ise etik ve ahlaki değerlerden uzak olmakla tanınırlar. Dasborough ve Ashkanasy (2002) önerdikleri modelde, dönüşümcü liderleri; gerçek ve sahte dönüşümcü liderler olarak ayırabilmek için "makyavelizm" değişkeninin kullanılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Yıldız'ın (2013) dönüşümcü liderlik ve otantik liderliği birlikte ele aldığı çalışmada; yöneticilerin sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmekte, makyavelizm düzeylerinin birer tahmin yöntemi olarak kullanılabileceği ortaya konulmaktadır.

Makyavelizm; bireyin belli bir amaca ulaşmak için yapılması gereken her ne ise yapılması gerektiğine ilişkin inancını ifade eder. Makyavelist bireyler; pragmatik, duygusal mesafeyi koruyabilen, manipülasyona yatkın, ikna edilmesi zor, ancak başkalarını ikna edebilen bireylerdir. Hedefe ulaşmak için bütün yolların denenebileceğine inanırlar (Ergeneli, 2006). Sahte dönüşümcü liderler kendi çıkarları lehine izleyicilerinin algılarını manipüle etmektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999; Cardona, 2000; Dasborough ve Ashkanasy, 2002; Huang ve Snell, 2003; Whittington, 2004; Boone, 2006; Kellett, Humphrey ve Sleeth, 2006; Barling, Christie ve Turner, 2008; Badea ve Pana, 2010; Christie, Barling ve Turner, 2011). Husted (2008) sahte dönüşümcü liderliği karanlık liderlik içerisinde değerlendirirken, gerçek dönüşümcü liderliği ise aydınlık liderlik ile birlikte ele almaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında yeni liderlik teorileri içerisinde değerlendirilen ve etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik ve etik liderlik ile bağlantılı olan otantik liderlik tarzına yer verilmektedir. Otantik liderlik tarzına ilişkin literatürdeki genel bilgilere değinildikten sonra, otantik liderlik; otantik liderliğin alt boyutları, otantik liderliğin diğer liderlik tarzlarıyla

benzerlikleri/farklılıkları ve otantik liderin izleyicileriyle ilişkileri kapsamında açıklanmaktadır.

### 1.1.2. Otantik Liderlik

Son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki doğalgaz şirketi Enron'da, telekomünikasyon şirketleri Global Crossing'de ve World Com'da, Japonya'daki ev aletleri ve kozmetik devi Kanebo'da yaşanan bazı skandallara bakıldığında, bu olayların merkezinde liderin olduğu görülmektedir. Bu şirketlerin yöneticileri maaş, prim ve hisse senedi opsiyonları yoluyla kendi servetlerini arttırmak için muhasebe kayıtlarıyla oynayarak yasadışı yollara başvurmuşlardır. Günümüzde iş yaşamının artan karmaşıklığı ve toplumun liderler üzerine yaptığı baskı yeni liderlik tarzı arayışlarına sebep olmaktadır. Otantik liderlik kavramının bu arayışlara cevap vermek üzere dünyada tartışılmaya başlanılan yeni bir kavram olduğu görülmektedir (Tabak ve diğerleri, 2010).

Kişisel çıkarlara verilen önemin ve işgörenlerin güven duyabilecekleri liderlere olan ihtiyacın her geçen gün artması insanları umut, iyimserlik, öz farkındalık ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yöneltmiştir. İzleyiciler, liderin yeteneklerine güvenseler de etik davranıp davranmadığını sürekli sorgulamaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008). George (2003) liderliğe ilişkin günümüzde çıkan krizleri yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarının otantik liderlik tarzından uzak olmasına bağlamaktadır. Ayrıca bu görüşten hareketle liderliğe ilişkin krizlerin aşılması için otantik liderlik tarzını önermektedir.

Otantik liderliği irdelemeden önce otantiklik kavramının anlaşılması gerekmektedir. Otantik; orjinal ve taklit olmayan manasına gelmektedir (Bedük, 2012). "Gerçek, sahici, hakiki, güvenilir, inanılır" gibi niteleme sıfatları otantiklik için tanımlayıcı kelimelerdir (Avolio, Gardner ve Walumbwa: 2010: 2). Otantiklik; bir bireyin hem kişisel tecrübelerinin (değerlerinin, düşüncelerinin, tutkularının ve inançlarının) hem de davranışlarının gerçekte ne düşünüyor ve neye inanıyorsa bununla tutarlı olması anlamına gelir (Harter, 2002). Erickson'a (1995) göre; insanlara yönelik tamamen otantik ya da hiç otantik değil şeklinde bir yaklaşım

doğru değildir. Erickson, kişilerin az ya da çok otantik olabileceklerini öne sürmektedir (Erickson, 1995). Otantiklik; kendi kendini bilmek ve kendini doğru olarak ifade etmektir. Birey kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir (Bedük, 2012).

Asarkaya Memiş ve arkadaşlarına (2009) göre otantiklik kavramı, tarih boyunca çoğu kültürde sanatçı ve filozofların sözlerinde kendine yer bulmuştur. Buna ilişkin şu örnekler verilebilir (Aktaran Asarkaya Memiş ve diğerleri, 2009: 294-295):

- “*Kendin ol*”. Yunan Mitolojisi
- “*Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur*”. Konfüçyüs (Çin’in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, MÖ 551-479)
- “*Görünmek istediğin gibi ol*”. Sokrates (Eski Yunan filozofu, MÖ 470-399)
- “*Ya olduğun gibi görün ya da göründüğün gibi ol*”. Mevlana Celaleddin Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273)
- “*Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle*”. William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616)
- “*Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol*”. Benjamin Franklin (Amerikan yazarı ve mucit, 1706-1790)

Otantik liderliğin temelinde otantik olabilmek yatmaktadır. Bunun için de kişinin bir lider izlenimi veya görüntüsü yaratmak amacıyla başkalarına öykünmesi ya da başkalarını taklit etmesi yerine, kendisi olması yani olmak için doğduğu kişi olması gerekmektedir (George, 2003). Otantik liderler; kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve başkaları tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve başkalarının değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgi düzeylerini ve güçlü yönlerini bilen, çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, sorunların üstesinden çabuk gelebilen, iyimser ve ahlaklı bireylerdir (Avolio ve diğerleri, 2004). Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği; “bireyin pozitif psikolojik

kapasitesinden veya zengin tecrübeler sağlayan bir kurumsal ortamdan doğan, kişisel farkındalık ve otokontrol içeren pozitif davranışlar ile sonuçlanan, böylece pozitif gelişmeyi destekleyen bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Luthans ve Avolio, 2003: 243). Bireyin pozitif psikolojik kapasitesi; otantik liderlik için kişisel kaynakları ifade etmektedir. Bu kişisel kaynaklar; kendine güvenmeyi, umudu olmayı, sorunların üstesinden çabuk gelebilmeyi ve iyimser olmayı kapsamaktadır (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010).

Bir kişiye otantik olup olmadığı sorulamaz; ancak o kişinin otantik olarak görülüp görülmediği başkalarına sorulabilir. O halde; otantiklik, başkaları tarafından lidere atfedilir (Goffee ve Jones, 2005; Endrissat, Muller ve Kaudela-Baum, 2007). Otantikliğe ilişkin önem arz eden diğer bir husus ise otantikliğin sadece doğuştan gelen bir özellik olmamasıdır. Dolayısıyla hem liderler hem de izleyicileri gelişim süreçleri ile paralel olarak daha fazla otantik olma şansına sahiptirler (Asarkaya Memiş ve diğerleri, 2009). Örneğin; kişi, eğitim seminerleri yoluyla daha fazla otantik olabilir, ancak tam da bu noktada dikkat edilmesi gereken bir husus daha bulunmaktadır. Katıldığı eğitim seminerlerinde başkaları tarafından otantik olarak algılanmanın kendilerine sağlayacağı katkıları öğrenen makyavelizm eğilimli kişiler otantik olmamalarına rağmen, bu yönde sahte davranışlar sergileyebilir, yani bu durumu kendilerine avantaj sağlamak amacıyla kötüye kullanabilirler (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005).

Gardner ve arkadaşlarına (2005) göre, otantik liderlik gelişim sürecinin öncülleri; özgeçmiş (kişisel tarih) ve tetikleyici olaylardır. Özgeçmiş öncülü; liderin ailesi, geçmişteki rol modelleri, geçmiş yaşamında karşılaştığı zorluklar, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi unsurları içermektedir. O halde; bu öncülün unsurlarının merkezinde yaşam deneyimleri yer almaktadır. Tetikleyici olayların; genellikle finansal sorunlar, sağlık problemleri gibi kriz durumlarını ya da olumsuz olayları içerdiği söylenebilir de pozitif olayların da otantik liderlik gelişimine katkı sağlaması beklenmektedir. Kariyer gelişimi için fırsat yakalama, katkılarını yaşamın geri kalanında görebileceğimiz derinden etkileyici bir kitabı okuma ve örgüte yeni katılan birinin değişimi tetikleyen yeni bir bakış açısı sunması gibi durumlar pozitif olaylara örnek olarak verilebilmektedir. Avolio ve Gardner (2005) yöneticinin

pozitif psikolojik kapasitesinin, destekleyici örgüt iklimi gibi pozitif bir örgüt ortamıyla ve doğru zamandaki tetikleyici bir olay ile biraraya geldiğinde, örgütlerde yöneticinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının sıklığının artacağını ileri sürmektedir. Douglas, Ferris ve Perrew (2005) ise yöneticinin sahip olduğu politik yetinin, yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının bir öncülü olduğunu önermektedir.

#### 1.1.2.1. Otantik Liderliğin Alt Boyutları

Tablo 2’de otantik liderliğe ilişkin alt boyutların tarihsel gelişimi gösterilmektedir. Otantik liderliğin alt boyutlarına ilişkin ilk kapsamlı çalışma Kernis (2003) tarafından yapılmıştır. Kernis (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan yola çıkan Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) dört alt boyuttan meydana gelen bir otantik liderlik modeli kurmuştur. Gardner ve arkadaşları (2005) da önceki çalışmalardan (Kernis, 2003; Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005) etkilenecek kişi odaklı otantik lider ve izleyici modelini önermiştir. Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın yanında Gardner ve arkadaşlarının (2005) çalışmasını da temel alarak otantik liderliğin bileşenlerini belirlemiş ve otantik liderlik ölçeğini geliştirerek test etmiştir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) Çin, Kenya ve Amerika Birleşik Devletleri’nde toplam beş farklı örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda, otantik liderliğin; öz farkındalık (self-awareness), dengeli değerlendirme (balanced processing), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective) ve ilişkilerde şeffaflık (relational transparency) olmak üzere dört alt boyuttan meydana geldiğini ortaya koymuşlardır. Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma incelendiğinde, Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) belirlediği dört alt boyutun içeriğinde herhangi bir değişim olmadığı tespit edilmektedir. Buna karşın bazı alt boyutlar Tablo 2’de görüldüğü üzere farklı şekilde isimlendirilmektedir.

**Tablo 2:** Otantik Liderlik Boyutlarının Tarihsel Gelişimi

	Kernis (2003)	Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner ve diğerleri (2005)	Walumbwa ve diğerleri (2008)	Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010)
<b>BOYUTLAR</b>	Farkındalık (Awareness)	Öz farkındalık (Self- awareness)	Otantik öz düzenleme süreçleri (Authentic self-regulation processes)	Öz farkındalık (Self- awareness)	Öz farkındalık (Self- awareness)
	Önyargısız değerlendirme (Unbiased processing)	Önyargısız değerlendirme (Unbiased processing)	Bilgiyi dengeli değerlendirme (Balanced processing of information)	Dengeli değerlendirme (Balanced processing)	Dengeli değerlendirme (Balanced processing)
	Davranış (Action)	Otantik davranış (Authentic behavior/acting)	Otantik davranış (Authentic behavior)	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (Internalized moral perspective)	Etik/Ahlaki boyut (Ethical/moral)
	İlişkisellik (Relational)	Otantik ilişkisel yönelimler (Authentic relational orientation)	İlişkilerde şeffaflık (Relational transparency)	İlişkilerde şeffaflık (Relational transparency)	Şeffaflık (Transparency)

**Kaynak:** Tabak ve diğerleri (2010)'dan alınarak düzenlenmiş ve geliştirilmiştir.

Otantik liderliğin alt boyutlarını; öz farkındalık (self-awareness), dengeli değerlendirme (balanced processing), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective) ve ilişkilerde şeffaflık (relational transparency) olmak üzere dört alt boyutta ele almak mümkündür. Bu alt boyutlar şu şekilde açıklanabilmektedir:



### **1.1.2.1.1. Öz Farkındalık (Self-Awareness)**

Öz farkındalık boyutu; “kişinin hayata nasıl anlam verdiğine, hayattan nasıl anlam çıkarttığına ve hayata anlam verme-hayattan anlam çıkartma sürecinin zaman içinde kişinin kendisini değerlendirme şekline nasıl etki ettiğine dair bir kavrayış” olarak açıklanabilmektedir (Tabak, 2010: 701).

Öz farkındalık boyutu; kişinin kendi çok boyutlu doğasını, davranışlarını, zayıf ve güçlü yönlerini bilme, çevresinde olup biteni anlama, başkaları tarafından nasıl algılandığının farkında olma derecesini göstermektedir. Öz farkındalık boyutu; otantik liderin kendi güdülerinin, hislerinin, arzularının ve düşüncelerinin farkında olmasını ve onlara güvenmesini ifade etmektedir. Otantik lider güçlü ve zayıf yönlerinin, kişilik özelliklerinin ve duygularının da bilincindedir. Bireyler daha fazla otantik oldukça, kendilerinin çok boyutlu özelliklere sahip olduklarının farkına varırlar. Çevreleriyle ve başkalarıyla ilişkilerinde bu farkındalıktan yararlanırlar (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010).

### **1.1.2.1.2. Dengeli Değerlendirme (Balanced Processing)**

Dengeli değerlendirme boyutuna göre; lider, başkalarının da görüşlerini dikkate alarak tarafsız ve önyargısız bir şekilde karar verir. Lider, gerçeği olduğundan büyük göstermez ve göz ardı etmez (Çeri-Booms, 2009).

Dengeli değerlendirme boyutu; liderlerin karar vermeden önce, ilgili verinin ya da bilginin tamamının nesnel bir şekilde analiz edilebilmesi için tüm titizliğiyle ince eleyip sık dokuyarak gerekli çabayı göstermesini ifade etmektedir. Bu boyuta haiz liderler; kendi pozisyonlarını zora sokacak, meydan okuyucu görüşlerin bile ortaya atılmasında ısrarcı olurlar. Dengeli değerlendirme boyutuna göre; liderler, muhtelif görüşlerden faydalanabilen bireylerdir. Bu bireyler, belirli zorluk ve fırsatlara ilişkin yorum ve kararları adil ve nesnel bir şekilde nasıl değerlendirebilecekleri üzerinde kafa yorurlar (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010).

### 1.1.2.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective)

Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliği başlangıçta öz farkındalık (self-awareness), ilişkilerde şeffaflık (relational transparency), içselleştirilmiş düzenleme (internalized regulation), karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (balanced processing of information) ve pozitif ahlak anlayışı (positive moral perspective) olmak üzere beş farklı bileşen olarak incelemişlerdir; ancak gerçekleştirdikleri çalışmada, içselleştirilmiş düzenleme ve pozitif ahlak anlayışı boyutları arasında kavramsal örtüşme ortaya çıkmıştır. Bu iki boyut içselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective) olarak adlandırılan tek bir boyuta indirgenmiştir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu; liderin değer yargıları ve hareketleri arasındaki tutarlılığı ifade eden davranışsal bütünlük sağlamaya yönelik içsel dürtüyü kapsamaktadır.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; benimsenmiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenleme (self-regulation) biçimi olarak açıklanabilmektedir. Bu biçimdeki bir öz düzenleme; içsel ahlaki değerler ve standartlar yanında kişinin içinde yaşadığı mevcut toplumsal hayattan, sosyal gruptan ya da örgütten kaynaklanan standartlar tarafından da yönlendirilmektedir. Etik ve ahlaki davranışlar; içsel değerler ile tutarlı bir şekilde karar vermek ve uygun davranışları sergilemek adına birer rehber görevi niteliğindedir (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010). Bu tarz bir etik ve ahlak anlayışına haiz olan kişi; örgütün ya da toplumun baskılarına asla boyun eğmez ve kendi ahlaki standartlarının ve değer yargılarının çizdiği çerçevenin dışında davranışlar sergilemez (Tabak ve diğerleri, 2010).

### 1.1.2.1.4. İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency)

İlişkilerde şeffaflık boyutu; kişinin başkalarına tanıttığı otantik benliği (sahte ya da çarpıtılmış benliğin zıttını) temsil etmektedir. İlişkilerde otantiklik; kişinin hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle kendisini gerçek bir şekilde algılamaya yakın olmasının başkaları için önemini açıklamaktadır. Otantik ilişkiler; kişinin kendisi hakkında karşısındakileri bilgilendirmesini ifade eden kontrollü (selective) bir kişisel açılım (self-disclosure) sürecini içerir. Bu süreçte samimiyet ve güven

karşılıklı olarak gelişir. Otantik liderler, başkalarına gerçek niyet ve arzularını aktarırlar. Otantik liderler, kastettikleri şeyi tam olarak söylerler (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010) ve kendilerini karşı tarafa açık bir şekilde ifade ederler (Tabak ve diğerleri, 2012).

İlişkilerde şeffaflık boyutu; gereksiz duygu gösterilerinin en aza indirilmesini, dürüst bilgi paylaşımını, gerçek görüş ve duyguların ifade edilmesini kapsamaktadır. Ayrıca güven ortamının oluşması açısından önem arz etmektedir (Tabak ve diğerleri, 2010). Bu boyut; kişinin gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmesi ve açık bir şekilde bilgi paylaşması yoluyla güven ortamını iyileştirmektedir (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010). İlişkilerde şeffaflığın temelinde liderin kendi gerçek benliğini izleyicilerinin görmesine yardımcı olma çabası yatmaktadır. Lider, kendisini uygun bir şekilde ifade ederek diğer sonuçların yanı sıra en büyük hedef olan güveni sağlamaya çabalamaktadır. İlişkilerde şeffaflık; uygun olmayan veya zarar verme potansiyeli bulunan etkileri en aza indirmeyi hedefleyen gerçek duyguların anlatımıdır (Tabak ve diğerleri, 2012).

Otantik liderlik tarzının diğer liderlik tarzları ve davranışlarıyla bağlantıları, tez çalışması çerçevesinde araştırma modelinin kurulmasına temel teşkil eden literatürdeki çalışmaların belirlenmesi açısından büyük bir öneme sahiptir.

#### 1.1.2.2. Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları

Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlik ile birlikte karizmatik liderliği, dönüşümcü liderliği, hizmetkar liderliği (servant leadership) ve ruhsal liderliği (spiritual leadership) pozitif liderlik tarzları içerisinde değerlendirmektedir. Otantik liderlik; pozitif liderlik tarzlarını belli açılardan biraraya getirebilmekle birlikte farklılıkları da ihtiva etmektedir. Avolio ve arkadaşlarına (2004) göre; otantik liderlik ile diğer pozitif liderlik tarzları arasındaki farklılıkların araştırılması gerekmektedir.

Literatürde, spiritüel liderlik olarak da geçen ruhsal liderliğe; bireyin içsel deneyimi, kendini sorgulaması sonucunda bir anlama ulaşması, insanlarla bir bütün olma ihtiyacı ve yaşama gücü temel teşkil etmektedir. Ruhsal liderler;

izleyicilerinin yaşama gücünü ortaya çıkarmayı hedefleyen, onların anlam ve arayışlarına yanıt arayan, hizmetkar liderlik tarzını benimseyen ve izleyicilerinin gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanınmaktadır. Bu tarz liderler önce insana daha sonra stratejiye odaklanmaktadır. Her sorunun kaynağını önce kendilerinde ararlar (Bedük, 2012). İzleyicilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek, onlar için anlam yaratmak ve en iyisini istemek ruhsal liderlik bağlamında “sevgi” olarak tanımlanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Hizmetkar lider; kendisini sıfır noktasında görmektedir ve başkalarının hizmetine adanmış bir kişiliğe sahiptir. Hizmetkar lider; “ben” engeli ile başa çıkmış, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlak sahibi, hoşgörülü, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırıktan sakınan, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi ve gönül insanıdır. Hizmetkarlık kavramı; kendimizi başkalarına adamayı, başkalarının bakış açılarıyla konuları ele alabilmeyi ve “ben” kavramından önce “sen” ya da “biz” kavramına odaklanabilmeyi içermektedir. Hizmetkar liderlik; otoritenin yer almadığı, günlük zevk ve diğer maddi değerlerin kullanılmadığı, statü, makam yahut şöhret takıntılarının söz konusu olmadığı bir liderlik tarzıdır (Bedük, 2012). Hizmetkar liderlik; aynı anda hem liderlik yapılan, hem de hizmet edilen kişilerin gelişmesine odaklanan liderlik tarzıdır (Stone, Russell ve Patterson, 2004; Sun, 2013).

Graen ve arkadaşları, liderin her astına aynı biçimde davranmadığı görüşüne dayanarak lider-üye etkileşimi teorisini (leader-member exchange theory) 1970’lerde ortaya koymuşlardır. Bu teoriye göre; üstler, güvendikleri küçük bir grup astla özel bir ilişki içindedir. İçerisinde yer alan bireylerin bazı ayrıcalıklara sahip olduğu bu grup, “iç grup” olarak tanımlanmakta ve iç grubun dışında yer alan astlar ise “dış grubu” oluşturmaktadır. Lider, dış grupta yer alan astlara fazla zaman ayırmamaktadır ve ilgi göstermemektedir (Aktaran Ergeneli, 2006). Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik sürecini; lider ve ast arasında kurulan ikili iletişime bağlı olarak açıklar. Bu etkileşimde ilişkinin kaliteli olması; lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı, daha verimli ve faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması anlamına gelmektedir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise astlar üstlerinden daha az düzeyde destek görmekte, üstlerine daha az güven duymakta ve üstleri

tarafından daha az ödüllendirilmektedir (Çalışkan, 2009). Tüm bu bilgiler ışığında; lider-üye etkileşiminin kalitesinde lider davranışlarının belirleyici bir rolü olduğu ifade edilebilmektedir.

Dal ve Çorbacioğlu'nun (2014) yaptığı araştırmada; yöneticinin sergilediği hizmetkar liderlik tarzı ile lider-üye etkileşiminin kalitesi (the quality of leader-member exchange) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır. Uğurluoğlu, Durukan Köse ve Köse'nin (2015) gerçekleştirdiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; sağlık çalışanlarının göstermiş oldukları hizmetkar liderlik davranışları, lider-üye etkileşiminin kalitesini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Tzinerr ve Barsheshet-Picke'nin (2014) ast ve yönetici pozisyonlarında bulunan kadınlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada elde edilen verilere göre; otantik yönetim (yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzı) ile lider-üye etkileşiminin kalitesine yönelik hem astların hem de yöneticilerin algıları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Hirst ve arkadaşlarının (2016) yaptığı araştırmada; takım liderinin sergilediği otantik liderlik tarzının, lider-üye etkileşiminin kalitesini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği ispatlanmaktadır. Literatürdeki ampirik çalışmalar (Dal ve Çorbacioğlu, 2014; Tzinerr ve Barsheshet-Picke, 2014; Uğurluoğlu, Durukan Köse ve Köse, 2015; Hirst ve diğerleri, 2016); hem hizmetkar liderlik tarzının hem de otantik liderlik tarzının lider-üye etkileşiminin kalitesiyle anlamlı ve pozitif ilişkilere sahip olduğuna işaret etmektedir.

Literatür tarandığında, hizmetkar liderlik ruhsal liderliğin itici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tıpkı otantik liderlikte olduğu gibi hem hizmetkar liderlik hem de ruhsal liderlik liderin öz farkındalığına ve öz denetimine yer vermektedir. Ruhsal liderlik ve otantik liderlikte dürüstlük (tutarlılık), güven, cesaret, umut ve sorunların üstesinden çabuk gelebilme kapasitesi önem arz etmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Hizmetkar liderliğin, ruhsal liderliğin ve otantik liderliğin tanımları ele alındığında bu üç liderlik tarzı için ahlak ve etik kavramlarının önemli olduğu ve bu tarz liderlerin makyavelist olamayacakları ifade edilebilmektedir.

Karizmatik liderlik teorisi; atfetme teorisinin uzantısıdır (Ergeneli, 2006). Otantiklik de tıpkı karizma gibi başkaları tarafından lidere atfedilir. O halde; bir kişiye otantik ya da karizmatik olup olmadığı sorulamaz, ancak o kişinin otantikya da karizmatik olarak görülüp görülmediği başkalarına sorulabilir. Karizma, dönüşümcü liderlik için bir gerekliliktir. Avolio ve Gardner'a göre (2005), otantik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki en belirgin fark otantik liderlerin karizmatik olma zorunluluğunun olmamasıdır. Çeri-Booms'a (2009) göre, otantik liderler doğrusunun o olduğuna inandıkları için öyle davranırlar. Karizmatik liderler ise başkalarını etkilemek için hareket etmektedirler. Dolayısıyla, karizmatik liderlerin aynı zamanda otantik olmak gibi bir zorunlulukları yoktur.

Gardner ve Schermerhorn'a (2004) göre dönüşümcü liderlik ile etik liderliğin kesiştiği noktalar otantik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderliği; etik liderliği ve dönüşümcü liderliği kısmen birleştiren ve belli noktalarda kapsayan, pozitif liderlik teorisinin temelini oluşturan en derinlerdeki bir yapı taşı olarak değerlendirmektedir. Ilies ve arkadaşları (2013), otantik liderlik tarzını diğer pozitif liderlik yaklaşımlarının "kök kavramı" olarak görmektedir.

Ayyıldız Ünnü'ye (2009) göre otantik liderlik etik liderliği kapsamaktadır (Ayyıldız Ünnü, 2009). Otantik liderliğin inşa edilmesi için etik davranışlara sahip olmak gereklidir; ancak bu tek başına yeterli olmamaktadır (Walumbwa ve diğerleri, 2008). Walumbwa ve arkadaşları (2008) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir üniversitede gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda; otantik liderliğin öz farkındalık, dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık alt boyutlarıyla etik liderlik arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Çeri-Booms (2009), "Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulayan" Türk Şirketleri'nde çalışan 232 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Korelasyon katsayısı:  $r=0.791$ ). Spitzmuller ve Ilies (2010), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir üniversitede orta kademe yöneticisi olarak çalışan 91

kişi ve onlara bağlı iş görenler üzerinde otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Yazında; yöneticinin otantik liderlik tarzına yönelik yapılan araştırmaların tamamına yakınında anket soruları yöneticinin astlarına sorulmaktadır; ancak bu çalışmada otantik liderliğe ilişkin sorular bizzat yöneticinin kendisine sorulurken, yöneticinin dönüşümcü liderlik tarzı ise ilgili yöneticinin astlarına yöneltilerek değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda; otantik liderlik ile dönüşümcü liderliğin ideal etki, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderlik ile dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Tonkin (2013) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nin tamamında toplam 173 çalışanı istihdam eden Fortune 100 adlı yazılım şirketinin 129 çalışanı üzerinden veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik ile otantik liderliğin öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve dengeli değerlendirme alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Joo ve Nimon (2014), otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Kore'deki Fortune Global 100 adlı şirkette zihinsel emek gücü ile çalışan 427 kişi üzerinde kanonik korelasyon analizi gerçekleştirmiştir. Yapılan analiz sonucunda; dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Kanonik korelasyon, iki değişken kümesi arasında paylaşılan varyansın %82.3'ünü açıklamaktadır. Walumbwa ve arkadaşları (2008) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir üniversitede gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda; otantik liderliğin öz farkındalık, dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık alt boyutlarıyla dönüşümcü liderliğin ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3:** Otantik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Etik Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması

Teorik Bileşenler	Otantik Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Etik Liderlik
<b>Otantik Liderlik</b>			
Öz farkındalık	√	√	
İlişkilerde şeffaflık	√	*	
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	√	√	√
Dengeli Değerlendirme	√	*	
<b>Etik Liderlik</b>			
Ahlaki kişilik	√	√	√
Ahlaki yönetim	*	*	√
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>			
İdeal etki	*	√	√
İlham verici motivasyon		√	
Entelektüel uyarım		√	
Bireysel ilgi		√	*

√: Odak (örtüşen) bileşen \* : Örtüşmesi az ya da örtük bileşen

**Kaynak:** Walumbwa ve diğerleri (2008)

Tablo 3'te görüldüğü üzere otantik liderlik teorisi; etik liderlik ve dönüşümcü liderlik teorileri ile kavramsal açıdan karşılaştırıldığında, otantik liderlik; etik liderlik ve dönüşümcü liderlik ile ortak noktalara sahip olmakla birlikte bu iki liderlik tarzından belirgin bir biçimde ayrılmaktadır (Walumbwa ve diğerleri, 2008). Joo ve Nimon'a (2014) göre; otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında önemli bir ara kesit bulunmakla birlikte fark kümeleri de mevcuttur. Puls (2011) otantik liderlik ile dönüşümcü liderliği üç nedenle birbirinden ayırt etmektedir:

- Otantik liderler, önem verdikleri konularda değer ve inançları çerçevesinde nerede durmaları gerektiğini bilmektedirler ve bunu yaparken de şeffaf olmaktadır. Dönüşümcü liderler için böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır.
- Otantik liderler, dönüşümcü liderlerin aksine karizmatik olmak zorunda değildir.



- Otantik liderler, değişimi başlatmak veya değişimi gerçekleştirmekle yeterince ilgilenmezler. Otantik liderlik sürecinde değişimler olsa da dönüşümcü liderlikte olduğu gibi temel etken değildir.

Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010), Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin dönüşümcü liderliği açıklamakta yetersiz kalması nedeniyle Otantik Liderlik Ölçeği'nin geliştirildiğini ifade etmektedir. Otantik Liderlik Ölçeği, gerçek dönüşümcü liderliği ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Bass ve Steidlmeier (1999) dönüşümcü liderliği ayırt etmek için otantik (authentic) kelimesini kullanmıştır. Otantik dönüşümcü liderler, gerçek dönüşümcü liderlerdir. Buna karşın, otantik olmayan dönüşümcü liderler ise "sahte dönüşümcü liderler" anlamına gelen "pseudo transformational leaders" ifadesiyle temsil edilmektedir.

Gerçek dönüşümcü liderler etik davranışlar sergilemektedir. Buna karşın, sahte dönüşümcü liderler ise dürüstlükten yoksundurlar (Bass ve Steidlmeier, 1999; Parry ve Proctor-Thomson, 2002). Sahte dönüşümcü liderler, örgütün iyiliğini istiyormuş gibi görünseler de gerçekte sadece kendi çıkarlarını gözetmektedirler. Bu tarz liderler, gücü ve kontrolü ele geçirmek istemektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999; Boyett, 2008). Sahte dönüşümcü liderler; gerçekte kendi çıkarlarına hizmet etmelerine rağmen, izleyicilerini etkileyebilecek ilham verici liderlik davranışları sergilemektedirler. Bu tarz liderler, astlarını kendilerinden bağımsız bir şekilde düşünmeye ve karar vermeye teşvik etmekte istekli değillerdir; çünkü astlarının kendilerine bağımlı olmalarını isterler. Ayrıca, bu tarz liderler astlarının bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarıyla da yeterince ilgilenmezler (Christie, Barling ve Turner, 2011). Boyett'e (2008) göre; Winston Churchill ve Martin Luther King gibi isimler gerçek dönüşümcü liderlere, Benito Mussolini ve Adolf Hitler gibi tarihi kişiler ise sahte dönüşümcü liderlere örnek verilebilmektedir.

Literatürdeki liderliğe ilişkin teoriler ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, otantik liderlik tarzının; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, ruhsal liderlik ve etik liderlik tarzlarıyla farklılıkları ihtiva etmekle birlikte bu liderlik tarzlarıyla bağlantılı olduğu da görülmektedir. Hirst ve arkadaşlarının (2016) gerçekleştirdiği çalışmada; otantik liderlik tarzının, lider-üye

etkileşiminin kalitesini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği ispatlanmıştır (Hirst ve diğerleri, 2016). O halde; otantik liderlik tarzının, lider-üye etkileşiminin kalitesini artırmaya yönelik lider davranışları ile bağlantılı olduğu da ifade edilebilir.

Otantik liderler; kendilerini karşı tarafa açık bir şekilde ifade ederler (Tabak ve diğerleri, 2012). Çünkü bu tarz liderler için samimiyet önemlidir (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010). Etkileşimci liderliğin koşulsal ödül boyutunda; lider, belirlenen hedeflere ulaşılması şartıyla izleyicilerini ödüllendirmektedir (Özkara, 2011). O halde, etkileşimci liderliğin bu boyutunda; liderin, izleyicilerini ödüllendirme hususunda samimi olduğu söylenebilir. Çünkü lider ödüllendirme şartlarını önceden belirlemiştir ve bunu izleyicilerine açıklamıştır. Lider, şartların oluşması durumunda ise sözünü tutmaktadır ve izleyicilerini ödüllendirmektedir. “Samimiyet” kavramından hareketle otantik liderlik tarzı ile etkileşimci liderliğin koşulsal ödül boyutu arasında teorik açıdan bir bağ kurulabilir.

Otantik liderler; izleyicileriyle ilişkilerinde onları dikkate alırlar ve karar verme süreçlerine onları da dahil ederek katılımcı bir yaklaşımı benimserler. Bu tarz liderler; izleyicilerini geliştirir ve onları işlerin yapılması yönünde motive ederler. Ayrıca iyimser bir yapıya sahiptirler (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010). Otantik liderin izleyicileriyle ilişkilerinde belirleyici olan bu özellikleri ışığında, otantik liderlik tarzının; işbirliğine dayalı liderlik tarzı yanında yöneticinin (liderin) kişiyi dikkate alan (consideration) ve güçlendirici (destekleyici, pozitif, duyarlı, karşı tarafa güvenmeye dönük) davranışlarıyla da teorik açıdan bağlantılı olduğu söylenebilir. O halde; otantik liderin izleyicileriyle ilişkileri, otantik liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarıyla olan bağlantıları bakımından önemlidir.

### 1.1.2.3. Otantik Liderin İzleyicileriyle İlişkileri

Otantik liderler izleyicileri için olumlu birer rol modelidir (Gardner ve diğerleri, 2005). Otantik liderler; kendi dünyalarında ve başkalarıyla etkileşimlerinde faal ve pozitif bireylerdir. Otantik liderler izleyicileri ile olan ilişkileri çerçevesinde şu şekilde anlatılabilir (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010):

- 1) Otantik liderler takım, birim, örgüt ve birliklerinde yer alan kişiler için doğru olanı yapmayı ve böylece onları da dikkate almayı amaçlayan bir oryantasyonu temsil eden nihai değerler kümesi tarafından yönlendirilir. Bu yönlendirmenin merkezinde, her bir bireyin katkı sağlayacak olumlu bir özelliği olduğuna dair inanç yatmaktadır.
- 2) Otantik liderler, kendi gerçek değerleri ile gündelik hayattaki davranışları arasında çelişki olmamasına özen gösterirler. Bu durum; kendi öz değerlerine ilişkin anlayışlarını derinleştirmeyi gerektirir ve iş arkadaşlarıyla iletişimlerinde ve onlara yönelik davranışlarında tutarlılık sağlamaktadır.
- 3) Otantik liderler eksik (zayıf) yanlarının farkındadırlar ve bu eksiklikleri paydaşlarıyla açık bir şekilde tartışırlar. Böylece organizasyonu doğru yönde yönetmeye devam ederler. Otantik liderin eksikliklerine yönelik yüksek şeffaflık derecesi izleyicilerin liderlerinin neyi yapıp neyi yapamayacağını bilmelerini sağlar. Otantik liderin eksikliklerini saklamaya çalışmaması ve eksiklikleri hakkında şeffaf olması izleyicilerin gözünde saygı kazanmasına yol açar ve bu temelde liderin zayıflıkları güce dönüşür.
- 4) Otantik liderlerin kendine güvenmesi, umutlu olması, sorunların üstesinden çabuk gelebilmesi ve iyimser olması izleyicilerine ilham verir ve onları işlerin yapılmasına dair harekete geçirir. Liderin bu özelliklere sahip olması liderin izleyicilerinin üzerindeki olumlu etkilerini sürdürmesinde ikna etme ve zorlamayla karşılaştırıldığında çok daha etkilidir.
- 5) Otantik liderler, izleyicilerinin otantikliğini sağlamaya çalışır ve bu çaba süreklilik arz eder. Otantik liderler, her bir izleyicisinin psikolojik kapasitesini ve gücünü geliştirmesine yardımcı olur.
- 6) Otantik liderler, ikilemlerin ve sorunların izleyiciler ile birlikte tartışılması için ortam oluştururlar. Alternatif görüşlerin ve yöntemlerin değerlendirilmesi önem arz eder. Otantik liderler, izleyicileriyle görüşmeleri

sonucunda fikirlerini değiştirebilirler; ancak bu değişim nihai değerleriyle tutarlıdır ve bu nedenle de otantiklerdir.

Literatürde; astların yöneticilerine ilişkin otantik liderlik tarzı algılarının, astların işteki tutum ve davranışlarını açıklamakta önem arz ettiğine ilişkin araştırmalar bulunmaktadır. Çalışanın yöneticisinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı yükseldikçe;

- Çalışanların örgüte bağlılıkları (Jensen ve Luthans, 2006; Walumbwa ve diğerleri, 2008; Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010),
- İş rollerinin dışındaki olumlu davranışları sergilemekteki isteklilikleri (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010),
- Liderden (yöneticiden) memnuniyetleri (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010),
- İş tatminleri ve iş yeri mutlulukları (Jensen ve Luthans, 2006) artmaktadır.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliğin; örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütsel bağlılığı ve izleyicilerin üstlerinden memnuniyetini hem etik liderlikten hem de dönüşümcü liderlikten daha iyi açıkladığını ortaya koymaktadır.

Otantik liderlik tarzı ve onunla bağlantılı liderlik tarzları/davranışları ile güven (Avolio ve diğerleri, 2004; Zhu, May ve Avolio, 2004; Shirey, 2006; Arslantaş ve Dursun, 2008; Krishnan ve Arora, 2008; Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009; eri-Booms, 2009; Jung, Yammarino ve Lee, 2009; Wong ve Cummings, 2009a; Wong ve Cummings, 2009b; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Christie, Barling ve Turner, 2011; Coşar, 2011; Özkara, 2011; Schaubroeck, Lam ve Peng, 2011; Peus ve diğerleri, 2012; Erkutlu ve Chafra, 2013; Koşar ve Yalçinkaya, 2013; Miniotaite ve Buciuniene, 2013; Weischer, Weibler ve Petersen, 2013; Wong ve Giallonardo, 2013; Lu, 2014; Men ve Stacks, 2014; Newman ve diğerleri, 2014; Onorato ve Zhu, 2014; Zhu ve Akhtar, 2014a; Zhu ve Akhtar, 2014b), alturistik davranışlar (ya da örgütsel vatandaşlık davranışları/sesli davranışlar) (Dilek, 2005; Madhu ve Krishnan, 2005; Ilies,

Nahrgang ve Morgeson, 2007; Ertengü, 2008; Walumbwa ve diğerleri, 2008; Wong ve Cummings, 2009b; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Can ve Özer, 2011; Çetin, 2011; Loi ve diğerleri, 2011; Kacmar ve diğerleri, 2013; Koşar ve Yalçınkaya, 2013; Tonkin, 2013; Cottrill, Lopez ve Hoffman, 2014; Lu, 2014; Newman ve diğerleri, 2014; Zhu ve Akhtar, 2014a; Dalgın, 2015; Hirst ve diğerleri, 2016) ve lider etkililiği (Judge, Piccolo ve Ilies, 2004; Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005; Yan ve Hunt, 2005; Erkutlu, 2008; Lee ve Wei, 2008; Çeri-Booms, 2009; Jung, Yammarino ve Lee, 2009; Wong ve Cummings, 2009a; Wong ve Cummings, 2009b; Ayhan, 2010; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Derue ve diğerleri, 2011; Ewen ve diğerleri, 2013; Hassan ve diğerleri, 2013; Hoffman ve diğerleri, 2013; Ilies ve diğerleri, 2013; Nichols ve Erakovich, 2013; Wong ve Giallonardo, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Ewen ve diğerleri, 2014; Menon, 2014; Sarver ve Miller, 2014) arasındaki ilişkilere dair çalışmalar literatürde tespit edilmiştir.

Teorik açıdan değerlendirildiğinde, yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzının örgütlerde güven ortamının oluşturulmasına hizmet etmesi beklenmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında; otantik liderlik ve güven arasındaki ilişkilere yer verilmeden önce güven konusu anlatılacaktır.

## 1.2. GÜVEN

Güven konusunda çalışma yapan araştırmacılar, güvenin psikolojik bir olgu olduğu görüşünde birleşmektedir. Güven kavramı konusundaki ilk araştırmalar, kişilik teorisyenleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Güven psikologlar kadar sosyologların, sosyal psikologların, siyaset bilimcilerin ve ekonomistlerin de ilgisini çekmiştir. Özellikle 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Sağlam Arı, 2003a).

Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş, kavramın tanımlanmasındaki güçlüktür. Bunun temel nedeni; bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkililik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı

kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki bir çok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olmasıdır (Kalemci Tüzün, 2007).

**Tablo 4:** Güven Tanımları

Yazarlar, Yıl ve Sayfa	Tanımlar
Butler (1991: 648)	Güven; karşıdaki kişinin eylemlerine ilişkin değerlendirmeyi dayanak alarak bu kişiye yönelik eylemlerde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme isteğidir.
Hosmer (1995: 393)	Güven; bir kişinin, grubun ya da firmanın diğer kişiye, kuruma ya da firmaya birlikte giriştikleri bir faaliyette veya alışverişte ilgili olan tüm tarafların hak ve çıkarlarını tanıyıp koruyacağına dair verdiği taahhüde dayanarak bel bağlamasıdır.
McAllister (1995: 25)	Güven; bir kişinin karşısındaki kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve buna göre hareket etme istekliliğidir.
Mayer, Davis ve Schoorman (1995: 712)	Güven; bir tarafın muhatap olduğu kişiyi gözetim ve denetim altında tutmaksızın, kendisi için anlamlı olan belli bir davranışı yerine getireceği beklentisi ile o kişinin davranışlarının doğuracağı olası risk ve zararlara karşı açık ve savunmasız olma isteğidir.
Sağlam Arı (2003a: 20)	Güven; güvenen ve güvenilen tarafların bir arada buldukları süreye ve edindikleri ortak deneyimlere dayalı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın güvenenin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durumdur.

Güven olgusu hakkında gerçekleştirilen oldukça fazla sayıda çalışma olmasına rağmen, üzerinde görüş birliğine varılmış tek bir tanım bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılara göre; güven, teorik olarak bütünleştirilmemiş ve tamamlanmamış

bir alan olarak görülmektedir. Diğer bazı araştırmacılara göre ise güven koşulları, durumları ve belirleyicileri üzerinde durmak evrensel ve tek bir tanım oluşturmaktan daha önemli ve faydalıdır (Hosmer, 1995).

Tablo 4'te bazı güven tanımları görülmektedir. Güven tanımlarında risk, savunmasızlık ya da belirsizlik kelimeleri geçsin ya da geçmesin bu üç terim güven kavramının olmazsa olmazlarıdır; çünkü bir ilişkide bağımlılık varsa bu durum beraberinde savunmasızlığı, savunmasızlık ise riski getirecektir. Buradaki risk geleceğin belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. O halde risk, belirsizlik ve savunmasızlık kavramlarından birinin eksikliği güven kavramının anlamını yitirmesine sebep olacaktır (Özkara, 2011).

Güven; güvenilen kişinin yararlı veya zarar verici davranışlarına ilişkin bir tahmini içerir. Bu tahmin; uç noktaları tümüyle güvensizlik duymak ve tamamıyla güvenmek olan bir değerlendirme yelpazesinin tam ortasında yer alan ve aslında güven ilişkisinde bir başlangıcı temsil eden belirsizlik noktasıdır (Meyerson, Weick ve Kramer, 1996). Güvensizlik karşı tarafın eylemlerine veya sözlerine bağlanmamayı işaret eden bir yargıdır (Larson, 2004). Körü körüne güven; güvensizlik kanıtları kendisine sunulduğu halde bu kanıtlara bakmayı kabul etmemeyi ve hatta kanıtları inkar etmeyi ifade etmektedir. Körü körüne güven, özünde kendi kendini aldatmadır (Solomon ve Flores, 2001). Güven çok boyutlu bir kavramdır ve aynı anda bazı konularda güven bazı konularda güvensizlik var olabilecektir. İşte tam bu noktada güvenin yönetilmesi önem kazanır; çünkü örgüt ortamında aranan koşulsuz ya da yazındaki tanımla körü körüne güven değil güvenin yönetilmesidir (Sağlam Arı, 2003a).

Güven olgusu farklı disiplinlerdeki bilim insanlarınca farklı perspektif ve yaklaşımlarla uzun süredir üzerinde düşünülen bir konu olarak akademik araştırmalarda yer almaktadır (Sağlam Arı ve Güneri Tosunoğlu, 2011). İşletme biliminde ise temel olarak örgütlerde güven üzerinde durulmaktadır.

### 1.2.1. Örgütlerde Güven

Son dönemlerde işletmecilik alanında değişen çevre koşulları, örgütlerin uluslararasılaşma çabaları, işgücü çeşitliliği, örgütler arasında kurulan şebeke bağlantıları, ortak girişimler, merkeziyetçi yönetimden yerinden yönetime kayma, yatay yapılaşma, ekip çalışmaları ve ekiplere dayalı örgüt yapıları, bilgi yoğun ürünlerde artış, bilgi paylaşımındaki zorunluluklar gibi gelişmeler güveni örgütler için aranan bir unsur haline getirmiştir. Bu gelişmeler güveni gerekli kılmamanın ötesinde güveni anlamayı, güveni etkileyen unsurları ortaya koymayı, geliştirmek ve korumak için neler yapılabileceğinin yanı sıra güvenin sonuçlarını belirlemeyi ve tartışmayı zorunlu kılmaktadır (Sağlam Arı, 2003a).

Güven; birey ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisidir (Kalemci Tüzün, 2007). Güven, bireylerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli etmenlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde ilişkileri bir arada tutan adeta “bir bağ işlevi” görmektedir. Güven; çalışanlar açısından geleceğin belirsizliğini azaltmakta, fırsatçı davranışları önlemekte, bürokratik yapıları azaltarak ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratarak bireylerin birlikte çalışmasına zemin hazırlamaktadır (Mishra ve Spreitzer, 1998). Güvenin fonksiyonlarından biri de karmaşıklığı azaltmasıdır. Özellikle modern ve sanayileşmiş toplumlar karmaşık yapılara sahiptirler. Güven oluşumu; bilgi alışverişinin daha doğru, daha geniş ve daha yerinde olmasını sağlayacaktır (Kalemci Tüzün, 2007). Güven; örgütsel bağlamda büyük bir öneme sahip olan planlama, liderlik, takım çalışması, performans değerlendirme ve sorun çözümü gibi yönetsel faaliyetlere fayda sağlamaktadır (Elangovan ve Shapiro, 1998). Güven olmaksızın hiçbir örgüt hedefini gerçekleştiremez (Rosen, 1998).

Örgütlerde güven konusunda yapılmış çalışmalar incelendiğinde, güven kavramı; hem örgüt düzeyinde hem de daha bütüncül bir şekilde örgütler arası ilişkiler açısından ele alınmakta ve bireylerarası ilişkilerden örgütler arası ilişkilere yayılmaktadır. Örgütlerde güvenin birey, grup ve kurumlarla birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu bakış açısıyla birlikte; psikolojik süreçler ve grup dinamikleri ile kurumsal düzenlemeler bütünleşmektedir (Rousseau ve diğerleri, 1998).



Örgütlerde güven iç ve dış güvenin toplamıdır. Dış güven; tedarikçilerin, ortakların, müşterilerin veya diğer paydaşların örgüte güveninden, iç güven ya da örgütsel güven ise örgüt içindeki iklimden meydana gelmektedir (Huff ve Kelley, 2003).

İşletme biliminde güvenin araştırma alanları; bireyler arası güven, üst yönetime güven, örgütler arası güven ve müşterilerin güveni başlıkları altında incelenmektedir. Bireyler arası güven; yöneticinin astına güveninden, astın yöneticiye güveninden, aynı düzeyde yer alan çalışanlar arası güvenden, departmanlar ve ekipler arası güvenden oluşmaktadır (Özkara, 2011). Üst yönetime duyulan güven zedelenirse örgüte duyulan güven de azalır (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005); çünkü güven, örgüt içerisinde üstten başlayıp aşağıya doğru akan bir gelişim izler. Bu nedenle üst ve orta kademe yöneticileri örgütsel güvenden doğrudan sorumludurlar (Mishra ve Morrissey, 1990).

Örgüte güven; örgütün etkili ve başarılı olabilmesi için çok önemli bir dayanaktır. Örgütsel adalet, örgütsel destek ve yetkinlik kavramları ise örgüte güven öncülleri olarak karşımıza çıkmaktadır (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007). Günümüzde rekabet avantajını yakalamakta ve sürdürmekte insan gücünü verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmek hayati önem arz etmektedir. Bireyin niteliklerini ve yaratıcılığını kullanabilmesi için örgütsel bağlılığını pekiştirecek güven duygusuna gereksinim duyulmaktadır. Yöneticiler; çift yönlü bilgi akışı ile etkili bir iletişim sağlayarak, işgörenlerini karar alma süreçlerine dahil ederek, işgörenlerinin sorumluluk ve yetki alanlarını genişleterek işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilirler. Böylece; örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu, morali, görev ve rol performansı yüksek işgörenler sayesinde örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007).

Tan ve Tan'ın (2000) araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güven; örgütsel bağlılıkla anlamlı ve pozitif, örgütten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif bir ilişkiye sahiptir. Costigan, İlter ve Berman'a (1998) göre; örgütsel güven yükseldikçe işten ayrılma niyet ve isteği azalmaktadır. Aykan (2007) gerçekleştirdiği

araştırmada, örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Pekcan'ın (2010) araştırma sonuçlarına göre, çalışanın örgüte güveni ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Koşar ve Yalçinkaya'nın (2013) analiz sonuçlarına göre; örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Kalemci Tüzün (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; örgütsel güven yükseldikçe örgütsel özdeşleşme de artmaktadır.

Örgüt içinde çalışanlar arasındaki güven dikkate alındığında, özellikle yönetici-ast ilişkilerinde güvenin varlığı ve sonuçları örgütsel davranış açısından büyük önem taşımaktadır; dolayısıyla bu ilişkileri açıklayan çalışmalara da ihtiyaç duyulmaktadır (Sağlam Arı, 2011). Davranışçı hareketin önemli teorisyenlerinden biri olarak gösterilen McGregor tarafından 1960 yılında yöneticinin astına duyduğu güvenin incelendiği "X ve Y Kuramları", örgüt ortamı için güvenin önemini vurgulayan ilk çalışmalar arasında görülmektedir (Costigan, İlter ve Berman, 1998). Ancak bu tez çalışması kapsamında önem arz eden nokta yöneticinin astına duyduğu güven değil, astın yöneticiye duyduğu güvendir.

### **1.2.2. Astın Yöneticiye Güveni**

Örgüte güven ve yöneticiye güven birbirleriyle ilişkili ama birbirlerinden farklı kavramlardır. Yöneticiler, çalışanların gözünde örgütün temsilcisidirler ve çalışanlar yöneticilerine duyduğu güveni örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirebilirler (Konovsky ve Pugh, 1994). Yöneticiye duyulan güven astlar tarafından örgütün bütününe atfedildiği için büyük önem taşımaktadır (Whitener ve diğerleri, 1998). Bu durum, güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Pekcan (2010) İzmir Büyükşehir sınırları içinde faaliyet gösteren tıbbi ilaç mümesillerinden ve Ankara'daki bir kamu kuruluşu çalışanlarından oluşan iki örneklem üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, çalışanın amirle güvenilirlik temelli

etkileşimi ile örgüte güveni arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Güvenilene ilişkin özelliklere dair yazındaki ilk çalışmayı gerçekleştiren Gabarro (1978), astın yöneticiye güveninde; yöneticinin niyetinin/amaçlarının, dürüstlüğü'nün ve karşı tarafa açıklığının öne çıktığını ifade etmektedir (Gabarro, 1978). Whitener ve arkadaşları (1998) tarafından kurulan "Yönetmel Güvenilirlik" adlı modelde, astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan ve yönetmel güvenilirlik anlayışının boyutları olarak isimlendirilen 5 unsur vardır. Bu unsurlar; davranışlarda tutarlılık, davranışlarda bütünlük (dürüstlük), kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi olarak ortaya konmaktadır. Sağlam Arı (2003a), güvenilene ilişkin özelliklerin etik ile doğrudan ilişkili olduğunun gözden kaçırılmaması gerektiğini vurgulamaktadır.

Yöneticiye duyulan güvende yöneticinin özelliklerine ya da değerlerine yönelik algı dışında güvenenin de özellikleri önem arz etmektedir. Yazında; belirli bir kişiye duyulan güvenin, insanlara genel olarak güvenme eğiliminde olma durumuna bağlı olduğu ortaya konulmaktadır (Butler, 1991). Mayer, Davis ve Schoorman (1995) önerdikleri güven modelinde güvenenin güven eğilimine de yer vermektedir. Bu modelde; güven oluşumunda güven eğiliminin etkili olduğu ileri sürülmektedir. Sağlam Arı'nın (2011) Ankara'daki iki devlet üniversitesinin işletme bölümlerinde okuyan 114 son sınıf öğrencisinden veri elde ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; kadınların erkeklerle karşılaştırıldıklarında karşısındaki kişiye güvenmek için o kişiye ait daha fazla özelliği talep ettikleri tespit edilmiştir. Buna karşın, erkeklerin karşısındaki kişide hiçbir özelliğin var olmadığı durumlarda dahi kadınlardan daha fazla güvenme eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Kadınlar, erkeklerle kıyaslandığında literatüre uygun bir şekilde daha az güven sergilemektedir.

Güven ortamının oluşmasında yöneticilerin davranış ve uygulamaları önemli ölçüde belirleyicidir. Çalışanların yöneticiye duyduğu güven; onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Aynı zamanda çalışanların performanslarını doğrudan

etkileyecektir (Arslantaş ve Dursun, 2008). Kriz dönemleri güvenin önemini arttığı ve arandığı zamanlardır; ancak krizin yarattığı karmaşa ve belirsizlikler güven ilişkilerini zedeleyecektir. Özellikle üst kademe yöneticilerin kararlarındaki, uygulamalarındaki ve davranışlarındaki değişimler astın amire duyduğu güveni etkileyecektir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005).

Çalışanlar bir üst yöneticileriyle sürekli bir aradadır ve doğrudan ilişkiler içerisindedir. Tez çalışması çerçevesinde ele alınan değişkenler açısından kritik öneme sahip olan nokta; bireyler arası güvende astın bir üst yöneticisine duyduğu bilişsel güven (cognition-based trust) ve duygusal güven (affect-based trust) olacaktır.

Bilişsel güvene; karşıdaki bireyin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması ve iş ile ilgili rasyonel unsurlar kaynaklık ederken, duygusal güveni; özen, önem, destek ve karşılıklı empati oluşturmaktadır (Sağlam Arı, 2003a). Bilişsel güven; ilişkilerdeki geçmiş tecrübelerin rasyonel çıkarımlarıyken, duygusal güven; ilişkilerdeki duygusal bağı esas alır (Reyhanoğlu, 2006).

Bilişsel güven; bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü, bağlılığı, teknik yetkinliği ve yükümlülüklerini yerine getirmesi hususlarında diğer kişilerin düşüncelerini ifade etmektedir. Bilişsel güvenin temelinde; öngörülebilirlik, geçmiş davranış kalıpları, doğruluk ve adil olma gibi kavramlar yatmaktadır. Kişiler karşı tarafa güvenmek için rasyonel nedenler aramaktadırlar. Bilişsel güven iş ortamı düşünülerek oluşturulur. İşlerin hatasız ve zamanında yapılması gibi ölçülebilir kriterlerden hareket edilir. Kişinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inancı ifade etmektedir (McAllister, 1995; Costigan, İter ve Berman, 1998).

Duygusal güven; kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen duygusal bağı yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi açıklamaktadır. Duygusal güvende ilişkinin kendisine içsel bir değer verilmekte ve karşı tarafın da aynı şekilde hissettiği düşünülmektedir. Duygusal güven; karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentileri paylaşmayı, işteki güçlükler hakkında konuşabilmeyi, sorunları dinlemeye istekli olmayı, sorunlar karşısında yapıcı ve ilgili bir tavır sergilemeyi,

iş ilişkisine dostluk-arkadaşlık ilişkilerinin de katılmasını, geliştirilen özel ve duygusal bağların güçlü olmasını ifade etmektedir (McAllister, 1995; Costigan, İter ve Berman, 1998).

McAllister (1995) çalışmasında; bilişsel güven ile duygusal güven arasında  $\alpha=0.001$  önem seviyesinde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir ( $r=0.63$ ). Ayrıca, bu çalışmaya göre; bilişsel güven, duygusal güvenin yordayıcısıdır (s. 48). Sağlam Arı (2003b) çalışmasında; astın bir üst yöneticisine duyduğu bilişsel güven ve duygusal güven arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır ( $r=0.75$ ). Newman ve arkadaşlarının (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada; çalışanın amirine duyduğu bilişsel güven ve duygusal güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bu çalışmaya göre; çalışanın amirine duyduğu bilişsel güven, bu çalışanın amirine duyduğu duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir (s. 119). Zhu ve Akhtar (2014a) tarafından yapılan araştırmada; çalışanın amirine duyduğu bilişsel güven ve duygusal güven arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur ( $r=0.68$ ). Zhu ve Akhtar (2014b) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada da literatürdeki diğer çalışmalarla benzer bir şekilde çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu bilişsel güven ve duygusal güven arasında pozitif bir ilişki olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.58$ ). Literatürde; bilişsel güven ve duygusal güven arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğuna dair çalışmalar (McAllister, 1995; Sağlam Arı, 2003b; Newman ve diğerleri, 2014; Zhu ve Akhtar, 2014a; Zhu ve Akhtar, 2014b) bulunmaktadır. Bununla birlikte, Sağlam Arı ve Tunçay'a (2010) göre; bilişsel ve duygusal güven oluşumunun ya da yetersizliğinin farklı sonuçlara yol açabileceği de gözden kaçırılmamalıdır.

İşletmelerde bireylerarası ilişkiler dikkate alındığında, kişi karşısındaki bireyin işinde yeterliliğine güvenebilir; fakat duygusal olarak özen göstereceğine, önem ve destek vereceğine dair bir inanç ve beklenti içerisinde olmayabilir. Benzer şekilde ilişki duygusal temeller içerebilir; fakat rasyonel anlamda bireyde işe ilişkin yeterlilikler eksik bulunabilir (Sağlam Arı, 2003a). O halde; yöneticisine bilişsel

temelde güvenen bir ast, duygusal temelde güvenmeyebilir ya da duygusal temelde güvenirken, bilişsel temelde güvenmeyebilir.

Astın bir üst yöneticisine güveni arttıkça astın yöneticisinden duyduğu tatmin de yükselmektedir (Tan ve Tan, 2000). Sağlam Arı (2003b) çalışmasında, yöneticiye duyulan güvenin personel güçlendirme ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; astların yöneticilerine duyduğu duygusal ve bilişsel güven astların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerine yol açmaktadır. Sağlam Arı ve Tunçay (2010) gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda; astın bir üst yöneticisine duyduğu bilişsel ve duygusal güven düzeyleri ile astın tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı ve negatif ilişkiler olduğunu tespit etmektedirler. Lu (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; astın yöneticisine duyduğu hem bilişsel hem de duygusal güven ile hem bireye hem de örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Sağlam Arı'nın (2003a) Ankara'daki 84 kamu ve özel sektör bankasında görevli toplam 220 yönetici üzerinden veri elde ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; bir üst yöneticiye duyulan hem bilişsel hem de duygusal güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Çalışanlar ve liderleri arasında duyulan güven, sağlıklı bir çalışma ortamı için anahtar bir unsurdur (Wong ve Cummings, 2009b). Yazında; lider (yönetici) davranışlarının güveni etkilediğini ortaya koyan çalışmalar (Gabarro, 1978; Gabarro, 1987; Whitener ve diğerleri, 1998; Asgari ve diğerleri, 2008; Chen, Wang ve Chang, 2008; Özkara, 2011) yer almaktadır. Literatürde; yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzı ile çalışanların yöneticiye/yönetime duyduğu güven ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri sağlık sektöründe ele alan çalışmalar (Shirey, 2006; Wong ve Cummings, 2009a; Wong ve Cummings, 2009b; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Wong ve Giallonardo, 2013) bulunmaktadır. Amerikan Yoğun Bakım Hemşireleri Derneği (American Association of Critical-Care Nurses – AACN) 2005 yılındaki yayınında, sağlıklı bir çalışma ortamının kurulması ve sürdürülmesi için otantik liderlik, etkili iletişim, doğru işbirliği, etkili karar verme, uygun personel, hemşirelerin başkalarını önemsemesi ve

önemsenmesi olmak üzere gerekli altı adet standart belirlemiştir (Aktaran American Association of Critical-Care Nurses, 2016). Shirey (2006) hemşirelik uygulamaları bağlamında gerçekleştirdiği çalışmada; yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini önermektedir.

### 1.3. OTANTİK LİDERLİK ile GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Otantik liderlik tarzı ve onunla bağlantılı liderlik tarzları/davranışları ile güven arasındaki ilişkilere dair gerçekleştirilen literatür incelemesinde pek çok çalışma tespit edilmiştir.

Avolio ve arkadaşları (2004) yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının, izleyicilerin (çalışanların) lidere (yöneticiye) duyduğu güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini ileri sürmektedir. Zhu, May ve Avolio (2004) ise yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzının, işgörenlerin yöneticiye duyduğu güven ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve ayrıca işgörenlerin yöneticiye duyduğu güveni pozitif bir şekilde etkilediğini öne sürmektedir.

Shirey (2006), Avolio ve arkadaşlarının (2004) “yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının, çalışanların yöneticiye duyduğu güveni pozitif bir şekilde etkilediğini” ileri sürdüğü modelden yararlanarak hemşirelik uygulamaları bağlamında sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılmasına yönelik bir model geliştirmiştir. Shirey (2006) bu modelde; yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının, örgütsel güven oluşumuna katkı sağladığını önermektedir.

Arslantaş ve Dursun’un (2008) tekstil sektöründe triko üretimi yapan ve triko makinaları satan bir şirketin İstanbul’daki fabrikasının üretim departmanında çalışan 115 mavi yakalıyı kapsayan araştırmasında; çalışanların yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına yönelik algısı ile yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.64$ ;  $r=0.51$ ).

Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey (2009) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nin ortabatısındaki 26 tane küçük ölçekli tekstil zinciri mağazasında gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı, yönetime duyulan güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Çeri-Booms (2009) tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan Türk şirketlerinde çalışan 232 işgören üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü, etkileşimci ve otantik liderlik tarzlarına yönelik algıları ile bir üst yöneticilerine duydukları güven arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.758$ ;  $r=0.668$ ;  $r=0.742$ ).

Jung, Yammarino ve Lee (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada iki farklı örneklem üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Örneklemelerde; odak liderler (focal leaders) ile birlikte odak liderlerin bir üstleri ve odak liderlerin astları yer almaktadır. Odak liderler; Kore'deki özel bir üniversitede ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki iki devlet üniversitesinde devam zorunluluğu olmayan genel işletme yüksek lisans programlarında okuyan ve aynı zamanda iş hayatında yönetici pozisyonunda görev yapan katılımcılardan meydana gelmektedir. Amerika örneklemini; 108 odak lider ile birlikte odak liderlerin bir üst pozisyonunda bulunan 108 yönetici ve odak liderlerin astı konumundaki 222 çalışandan oluşmaktadır. Kore örneklemini ise 103 odak lider ile birlikte odak liderlerin bir üst pozisyonunda bulunan 103 yönetici ve odak liderlerin astı konumundaki 304 çalışandan meydana gelmektedir. Amerika örneklemini üzerinden veri elde edilen çalışmanın araştırma sonucuna göre; odak liderlerin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin odak liderlerin bir üst yöneticilerinin algısı ile odak liderlerin astı konumundaki çalışanların odak liderlere duyduğu güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Kore örneklemini üzerinden veri elde edilen çalışmanın araştırma sonucuna göre; odak liderlerin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin odak liderlerin bir üst yöneticilerinin algısı ile odak liderlerin



astı konumundaki çalışanların odak liderlere duyduğu güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Wong ve Cummings (2009a), Avolio ve arkadaşlarının (2004) yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzı ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkilere yönelik önerdiği modeli temel almaktadır ve özellikle sağlık sektöründeki çalışma ortamı nedeniyle hemşire yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerinde önem arz edebileceğini ifade etmektedirler.

Wong ve Cummings (2009b) tarafından Kanada'daki kanser tedavisi üzerine çalışan bir sağlık kuruluşunda görev yapan 147 klinik bakım personeli (hemşireler, eczacılar, hekimler ve diğer profesyonel sağlık personeli) ve 188 klinik öncesi çalışan (idari personel, destek ve araştırma personeli) üzerine yapılan bir anket çalışmasının sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz fakındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarına ilişkin algıları ile çalışanların yönetime duyduğu güven arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Wong ve Cummings (2009b) personelin güvenini ölçerken bir üst yöneticiye güvenin örgüt yönetimine güvenden yeterince ayrılamamasını çalışmanın sınırlılıkları arasında göstermekte ve buradan hareketle "astın bir üst yöneticisinin sergilediği otantik liderlik tarzı ile astın bir üst yöneticisine duyduğu güven arasındaki ilişkinin" daha sonraki çalışmalarda araştırılmasını önermektedir.

Wong, Laschinger ve Cummings (2010) tarafından Kanada'nın Ontario eyaletindeki akut bakım hastanelerinde çalışan 280 hemşire üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı ile bir üst yöneticilerine duyduğu güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı, bir üst yöneticilerine duyduğu güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Christie, Barling ve Turner (2011) tarafından Kanada'da eğitim veren bir üniversitede okuyan öğrenciler üzerinde anket ve deney yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilen dört araştırmanın tamamında sahte dönüşümcü lidere duyulan güven düzeyi, dönüşümcü lidere duyulan güven düzeyinden daha düşük çıkmaktadır. Bu çalışmanın 1 ve 2 numaralı araştırmalarında; lidere duyulan güven, lidere duyulan duygusal güven ile sınırlandırılmıştır. 3 ve 4 numaralı araştırmalarda ise lidere duyulan güven, lidere duyulan duygusal güven ile sınırlandırılmamıştır.

Coşar (2011) tarafından bir firmanın 371 çalışanı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz fakındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarına yönelik algıları ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Özkara'nın (2011) Orman Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı'nda görev yapan 293 çalışan üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği etkileşimci liderlik tarzına yönelik algısı ile bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.152$ ;  $r=0.241$ ). Çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına yönelik algısı ile bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven arasında pozitif ilişkiler vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.769$ ;  $r=0.759$ ). Çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algı düzeyleri arttıkça, çalışanların bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven düzeyleri de artmaktadır; ancak dönüşümcü liderlik tarzının hem duygusal hem de bilişsel güven üzerindeki etkisi etkileşimci liderlik tarzına göre çok daha fazladır.

Schaubroeck, Lam ve Peng (2011) tarafından bir bankanın Hong Kong'daki ve Amerika Bileşik Devletleri'ndeki şubelerinde çalışan 191 finansal hizmet takımı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; takım liderinin dönüştürücü liderlik tarzı ile lidere duyulan bilişsel ve duygusal güven arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.60$ ;  $r=0.43$ ). Takım liderinin hizmetkar liderlik tarzı ile lidere duyulan bilişsel ve duygusal güven arasında pozitif ilişkiler vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.39$ ;  $r=0.57$ ). Takım liderinin hizmetkar liderlik tarzı, lidere duyulan duygusal güveni; takım liderinin dönüştürücü liderlik tarzı ise lidere duyulan bilişsel güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Peus ve arkadaşları (2012) liderin öngörülebilirliğini lidere duyulan güvenin bir alt boyutu olarak kabul ettikleri çalışmalarında iki farklı örneklem üzerinden anket yöntemiyle veri setini oluşturmuşlardır. Birinci örneklemin verileri hizmet, sağlık ve imalat gibi çeşitli sektörlerde çalışan 157 kişi üzerinden elde edilmiştir. Birinci örneklem üzerinden veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanın yöneticisinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı ile yöneticinin (liderin) öngörülebilirliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.001$  önem seviyesinde  $r=0.69$ ). Çalışanın yöneticisinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz fakındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarına yönelik algıları ile yöneticinin (liderin) öngörülebilirliği arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Çalışanın yöneticisinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı, yöneticinin (liderin) öngörülebilirliğini anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. İkinci örneklemin verileri hükümet destekli ve büyük ölçekli iki farklı araştırma kuruluşunda çalışan toplam 86 kişi üzerinden elde edilmiştir. İkinci örneklem üzerinden veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanın yöneticisinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı ile yöneticinin (liderin) öngörülebilirliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.001$  önem seviyesinde=0.78).

Erkutlu ve Chafra (2013) tarafından Türkiye'deki 10 devlet üniversitesinde öğretim üyesi ve bölüm başkanı görevlerinde çalışan toplam 848 kişi üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Bölüm başkanlarının öğretim üyelerinin bir üstü konumunda olduğu bu çalışmanın araştırma sonucuna göre; öğretim üyelerinin bölüm başkanlarının sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile öğretim üyelerinin bölüm başkanlarına duyduğu güven arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.001$  önem seviyesinde=0.33).

Koşar ve Yalçinkaya'nın (2013) İzmir İli merkez ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 871 öğretmen üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği çalışmanın sonucuna göre; okul müdürlerinin sergilediği işbirliğine dayalı liderlik tarzı ile öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Miniotaite ve Buciuniene (2013) yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzı ile çalışanların örgüte güveni arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının, çalışanların örgüte duyduğu güveni anlamlı bir şekilde yordadığını önermektedir. Araştırmacılara göre; yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzı düzeyi yükseldikçe çalışanların örgüte duyduğu güven düzeyi de artacaktır.

Weischer, Weibler ve Petersen (2013) tarafından insan kaynakları, danışmanlık, pazarlama-dağıtım ve ticari nitelikteki yönetim-denetim gibi işlerde çalışan farklı meslek gruplarına mensup 334 kişi üzerinden anket ve deney yöntemleriyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; izleyicinin liderin otantikliğine ilişkin algısı ile lidere duyduğu güven arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.76$ ). Araştırmacılar, "izleyicinin liderin otantikliğine ilişkin algısı" ifadesini, "çalışanın yöneticisinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı" ifadesi ile aynı anlamda kullanmaktadır. Yani bu çalışmada; liderin otantikliği, aslında yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzını ifade etmektedir.

Wong, Laschinger ve Cummings (2010) tarafından Kanada'nın Ontario eyaletindeki akut bakım hastanelerinde çalışan 280 hemşire üzerinden anket

yöntemiyle veri elde edilmiştir. Wong ve Giallonardo (2013) ise Wong, Laschinger ve Cummings (2010) tarafından yapılan çalışmanın ikincil analizini gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen ikincil analizin sonuçlarına göre; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı ile bir üst yöneticilerine duyduğu güven arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.05$  önem seviyesinde  $r=0.69$ ). Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz fakındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarına yönelik algıları ile bir üst yöneticilerine duyduğu güven arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı, bir üst yöneticilerine duyduğu güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Lu (2014) tarafından Çin'deki kamu kurumlarında istihdam edilen 104 ast-üst ikilisi üzerinden anket yöntemiyle toplanan verilerden; astların bir üst yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı ile bir üst yöneticilerine duyduğu hem bilişsel hem de duygusal güven arasında pozitif ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.61$ ;  $r=0.58$ ).

Men ve Stacks (2014) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli örgütlerde istihdam edilen 402 işgörenden anket yöntemiyle toplanan verilere göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz fakındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarına yönelik algıları ile çalışanların örgüte duyduğu güven arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Newman ve arkadaşlarının (2014) Çin'in güneydoğusundaki Zhejiang Eyaleti'nde üç farklı firmada çalışan 184 ast-üst ikilisi üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına yönelik algısı ile yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.66$ ;  $r=0.63$ ). Çalışanların yöneticilerinin sergilediği etik

liderlik tarzına ilişkin algısı, yöneticilerine duyduğu hem bilişsel hem de duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Onorato ve Zhu (2014) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde yiyecek-içecek, bilgi teknolojileri, imalat, muhasebe, finans ve yatırım hizmetleri başta olmak üzere çeşitli endüstriyel sektörlerde çalışan 257 katılımcı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.792$ ). Çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı, örgütsel güveni araştırma kapsamında ele alınan tüm sektörlerde anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Zhu ve Akhtar (2014a) tarafından Çin'in güneydoğusundaki dört özel perakende şirketinde ve beş özel imalat şirketinde satış elemanı ya da hizmet elemanı olarak çalışan ve bu çalışanların bir üst yöneticileri pozisyonunda bulunan toplam 348 katılımcı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı ile bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.72$ ;  $r=0.67$ ).

Zhu ve Akhtar (2014b) tarafından Çin'in güneydoğusundaki iki özel şirkette satış elemanı ya da hizmet elemanı olarak çalışan ve bu çalışanların bir üst yöneticileri pozisyonunda bulunan toplam 175 katılımcı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı ile bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.63$ ;  $r=0.60$ ). Çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı, bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Sözü edilen literatürdeki pek çok ampirik çalışmada (örneğin: Çeri-Booms, 2009; Wong ve Cummings, 2009b; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Coşar, 2011; Peus ve diğerleri, 2012; Erkutlu ve Chafra, 2013; Weischer, Weibler ve Petersen, 2013; Wong ve Giallonardo, 2013; Men ve Stacks, 2014; Onorato ve Zhu, 2014); yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzı ile çalışanın yöneticiye, yönetime ya da örgüte duyduğu güven ve örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ortaya konulmaktadır. Wong ve Cummings (2009b) tarafından sağlık sektöründe gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının alt boyutlarına ilişkin algıları ile çalışanların yönetime güveni arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Literatürde; “hemşire yöneticisinin sergilediği otantik liderlik tarzının, örgütsel güveni ve izleyicilerin yönetime duyduğu güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğine” dair önermede bulunan çalışmalar (Shirey, 2006; Wong ve Cummings, 2009a) yer almaktadır. Literatürde daha sonra gerçekleştirilen çalışmalar (Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Wong ve Giallonardo, 2013) ise bu önermeye uygun bir şekilde “hemşirenin bir üst yöneticisinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının, bir üst yöneticisine duyduğu güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilediğini” istatistiksel olarak desteklemektedir.

Teorik açıdan değerlendirildiğinde, yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzının çalışanlarının (izleyicilerinin) tutum ve davranışlarını bireylere ve örgüte katkı sağlayacak biçimde etkilemesi öngörülmektedir. Buradan hareketle, yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzının çalışanlarını örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri doğrultusunda teşvik etmesi beklenmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında; otantik liderlik ve alturistik davranışlar arasındaki ilişkilere yer verilmeden önce örgütsel vatandaşlık davranışları, alturizm ve alturistik davranışlar konuları anlatılacaktır.

#### **1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI**

Değişen rekabet koşulları, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, insan kaynaklarının örgütler için artan önemi gibi sebepler örgütlerin yapı, işleyiş ve

iletişim modellerini etkilemektedir. Rekabet daha hızlı tepki vermeyi gerektirmektedir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının biçimsel rol gereklerini aşan davranışları, örgütün amaçlarına ulaşılmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı; işletme yönetimi yazınında ilk kez Bateman ve Organ (1983) tarafından kullanılmıştır. Buna karşın, Kidder ve Parks (2001) bu kavramın kökenini; “belirlenen rolleri aşan davranışların gösterilmesinin, örgütlerde bir ihtiyaç olduğunun” ilk kez ifade edildiği Barnard tarafından 1938 yılında gerçekleştirilen çalışmaya dayandırmaktadır.

Vatandaşlık (Yurttaşlık); “kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ” olarak tanımlanabilmektedir (Dictionnaire Larousse, 1993: 2411). Örgütsel vatandaşlık (davranışları) kavramında ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmelidir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarında kişilerin görevleri dışında yaptıkları fazladan bir çaba ve çalışma söz konusu olduğu için bu çalışmaları belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur. Tamamen kişilerin tercihlerine bağlı oluşan davranışlardır (Kaynak Taşçı, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; “örgütün sosyal sistemine faydalı olan ve rol tanımlarında yer almayan davranışlar” olarak açıklanabilmektedir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Organ’a (1988) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları; biçimsel iş tanımında net olarak tanımlanmamış, ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışları ifade etmektedir.

Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışları; olumlu sosyal davranışların (Brief ve Motowidlo, 1986), ekstra-rol davranışlarının (Kidder ve Parks, 2001) ve sağduyulu davranışların (Newman ve diğerleri, 2014) bir türü olarak değerlendirilmektedir.



Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ait belirgin özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu, 2009):

- Biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmaksızın sergilenen davranışlardır.
- Örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan, örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve örgütsel işleyişle ilgili olan davranışlardır.
- İş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, belirgin olarak sınırlandırılmayan, yerine getirilmediği zaman karşılığında herhangi bir ceza gerektirmeyen ve çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.
- Sonuçları itibariyle çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte sağladığı başlıca katkılar şunlardır (Cohen ve Vigoda, 2000; Schnake ve Dumler, 2003):

- Birey, grup ve örgüt seviyelerinde performans (performance), üretkenlik (productivity), verimlilik (efficiency) ve etkililik (effectiveness) yükselmektedir.
- Örgütsel esnekliği yani örgütün çevresel değişimlere uyum sağlayabilme yeteneğini artırmaktadır.
- İş yeri çıktıları iyileşmekte, müşteri şikayetleri azalmakta ve müşteri memnuniyeti artmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları bir örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesi üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Smith, Organ ve Near, 1983). Bu nedenle yöneticiler açısından çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önemlidir (Arslantaş, 2008). Organ ve Ryan (1995) tarafından gerçekleştirilen meta analizi sonuçlarına göre; iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği örgütsel vatandaşlık davranışlarının başlıca öncüllerini oluşturmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları

(2000) ise literatürdeki görgül araştırmalardan yola çıkararak örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüllerini; çalışanın özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olmak üzere dört ana grupta ele almaktadır. Arslantaş (2008) alışmasında; işgörenler ile arasındaki güveni pekiştiren yöneticinin, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri üzerinde olumlu bir etki oluşturacağını ortaya koymaktadır. Chhetri (2014) kurduğu modeleden; hem yönetime duyulan bilişsel güvenin, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını hem de çalışanın bir üstüne duyduğu duygusal güvenin, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini önermektedir. Yıldız'ın (2015) araştırma sonuçlarına göre; örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Dipaola, Tarter ve Hoy tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen çalışmada; örgütsel vatandaşlık davranışları, özellikle “örgütsel vatandaşlık davranışı” şeklinde ifade edilmektedir. Çünkü “örgütsel vatandaşlık davranışının” genel bir boyut olduğu ve bu nedenle boyutlarla ifade edilemeyeceği iddia edilmektedir. Buradan hareketle de bu olguyu tek bir boyutta ele almanın doğru olacağı savunulmaktadır (Aktaran Doğan, 2013). Buna karşın, bu olguya; “örgütsel vatandaşlık davranışları” şeklinde çoğul olarak vurgu yapan alışmalar (Podsakoff ve diğerleri, 1990; Williams ve Anderson, 1991; Podsakoff, ManKenzie ve Hui, 1993; Netemeyer ve diğerleri, 1997; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Ilies, Nahrgan ve Morgeson, 2007; Asgari ve diğerleri, 2008) da yazında mevcuttur. Literatürde; örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır.

#### **1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Alt Boyutları**

Smith, Organ ve Near (1983), örgütsel vatandaşlık davranışlarını; alturizm ve genel kurallara uyma olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırmada, örgütsel vatandaşlık davranışları; alturizm, centilmenlik, nezaket, sivil erdem ve yüksek görev bilinci olmak üzere beş alt boyuttan

oluşmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını; yardımseverlik, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat/uyum, bireysel girişkenlik, sivil erdem ve kendini geliştirme olmak üzere yedi alt boyutta ele almaktadır. Gürel (2012) Türkiye’de gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını; sivil erdem, nezaket, alturizm, kendini geliştirme ve lehte hareket etme olmak üzere beş alt boyutta değerlendirmektedir.

Literatürde; örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ve bu boyutların sayısına ilişkin bir görüş birliği yoktur (Ehrhart, 2004). Ancak örgütsel vatandaşlık davranışları temel olarak; bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları (OCBs-I or individually-directed-OCBs) ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları (OCBs-O or organizationally-directed-OCBs) olmak üzere ikiye ayrılabilir (Williams ve Anderson, 1991; McNeely ve Meglino, 1994). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kaynağının ve uygulayıcısının birey olması, bireysel düzeyde veya bireyler arasında gerçekleşmesi, bu kavramın örgüt ortamında incelenmesi ve örgüte katkı sağlaması gibi sebeplerle birey ve örgüt bu davranışın iki temel unsurunu oluşturmaktadır (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu, 2009). Bu durum; bazı davranışların hem bireye hem de örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır (Schnake ve Dumler, 2003).

Literatürde; örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer değişkenlerle ilişkilerini bireye yönelik ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları bazında ele alan çalışmalar (Lu, 2014; Newman ve diğerleri, 2014) bulunmaktadır. Bireye yönelik ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları şu şekilde açıklanabilmektedir:

- 1) Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları (OCBs-I or individually-directed-OCBs): Bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkanları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibarıyla bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Karaaslan, Ergun Özler ve

Kulaklıoğlu, 2009). Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelinde; örgütte çalışan diğer bireylere ve gruplara yardımcı olma düşüncesi yatmaktadır (Finkelstein, 2006).

- 2) Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları (OCBs-O or organizationally-directed-OCBs):** Örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi ve/veya örgüte katkısı olabileceği düşünölen bir düşöncenin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içeren, sonuçları itibariyle bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu, 2009). Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelinde; örgütsel işlevlerin gelişmesine ve ilerlemesine yönelik fikirler sunma ve katkı sağlama düşöncesi yatmaktadır (Finkelstein, 2006).

Basım ve Şeşen (2006) gerek yurt içi gerekse yurt dışı yayınlarda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırmanın sıklıkla kullanıldığını vurgulamaktadır. Schnake ve Dumler (2003) örgütsel vatandaşlık davranışlarına ait beş boyuttan oluşan bu sınıflandırmanın araştırmacılar tarafından en sık kullanılan sınıflandırma olduğunu ifade etmektedir. Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırma şu şekilde açıklanabilmektedir:

- a) Alturizm (Altruism):** Bu boyut; örgüte ilişkin görevlerde ya da sorunlarda, örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmaya yönelik gönüllü davranışları içermektedir (Organ, 1988).
- b) Centilmenlik (Sportmanship):** Bu boyut; örgüt üyelerinin iş ortamında gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Kişinin; sorunları gereksiz yere büyötmekten uzak durması, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan şikayet ederek geçirmekten imtina etmesi ve iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınması gibi davranışlar bu boyuta ait davranışlara örnek olarak verilebilir (Organ, 1988).

- c) Nezaket (Courtesy):** Bu boyut; sorunları oluşmadan önlemek amacıyla proaktif bir tutumla gösterilen çabaları içermektedir. Bu boyuta ilişkin davranışlar; iletişim odaklıdır ve diğer çalışanlara bilgi vermeyi nezaketen esas alır. Birlikte çalışmaları nedeniyle iletişim halinde olan çalışanların; görevleri gereği birbirlerini uyarması, birbirlerine danışması ve hatırlatmada bulunması gibi davranışlar bu boyuta aittir (Organ, 1988).
- d) Sivil Erdem (Civic Virtue):** Bu boyut, örgüt üyelerinin; örgütle ilgili konularda tartışmasını, sorunlara yönelik yapıcı çözüm önerileri getirmesini ve alınan kararlara katılımını içermektedir (Organ, 1988). Bu boyutta; çalışanların örgüt yaşamına sorumlu bir şekilde katılımı söz konusudur (Bedük, 2012: 187).
- e) Yüksek (İleri) Görev Bilinci (Conscientiousness):** Bu boyut; örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum (biçimsel) rol davranışının üstünde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir (Organ, 1988). Asla kuralları çiğnememek, gönüllü olarak ekstra (fazladan) çalışmak ve yaptığı işin hakkını vermek gibi davranışlar bu boyuttaki davranışlara örnek teşkil etmektedir (Bedük, 2012). O halde, yüksek görev bilinci boyutu; genel kurallara uyma (general compliance) boyutunu kapsamaktadır. Yani örgüt üyesinin mesai saati aralığı sabah 9 akşam 5 ise örgüt üyesi yüksek görev bilinciyle mutlaka bu kurala uyacaktır; ancak işini bitiremezse zorunlu olmasa da herhangi bir maddi beklentisi olmadan kalan işini daha geç saatlere kadar çalışarak tamamlayacaktır.

Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarının yedi alt boyuttan oluşan sınıflandırmasındaki yardımseverlik boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş alt boyuttan meydana geldiği Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırmadaki alturizm ve nezaket boyutlarını kapsadığını açıklamaktadır. Yardımseverlik boyutu; işle ilgili sorunlarda başkalarına yardım etme davranışını içerdiği için alturizm boyutunu ve iş arkadaşıyla sorun çıkmasını

engellemeye yönelik önlem almayı ifade ettiği için de nezaket boyutunu kapsamaktadır.

Sesli davranışlar (voice/speaking up behaviors); örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kavramsallaştırılabilmektedir (VanDyne ve LePine, 1998; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek görev bilinci, alturizm, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğunu açıklayan Fields'e göre; sivil erdem boyutu sesli davranışları kapsamaktadır (Aktaran Wong, Laschinger ve Cummings, 2010). Van Dyne ve LePine (1998), sesli davranışları; "sadece eleştirmek yerine örgütü geliştirmeyi ve örgüte katkı sağlamayı amaçlayan yapıcı ifadelerin (sözlerin) kullanılmasına yönelik davranışlar" olarak tanımlanmaktadır ve "statükoya yapıcı bir şekilde meydan okuyan davranışlar" olarak görmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). Kendisinden herhangi bir talep olmaksızın örgüt çalışanının; diğer çalışanlara faydalı tavsiyelerde bulunması, grup performansını geliştiren yenilikçi değişimleri önermesi, görüşleri farklı bile olsa yine de diğer çalışanlarla iletişim kurması gibi davranışlar sesli davranışlara örnek verilebilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010). Sesli davranışlar; herhangi bir adaletsizliğe tepki vermek amacıyla ortaya çıkmak zorunda değildir; çünkü sesli davranışların sergilenmesinin asıl amacı örgütü geliştirmektir (Van Dyne ve LePine, 1998; Wong ve Cummings, 2009b). Premeaux ve Bedeian (2003), sesli davranışları; "örgütsel sessizliği kıran davranışlar" olarak görmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Tüm bu bilgiler ışığında, sesli davranışlar; çalışanların kendilerinden talepte bulunulmaksızın, görüşleri diğer çalışanlardan farklı da olsa örgüte katkı sağlamak için karar verme süreçlerine yenilikçi önerilerle katılımını yani sessiz kalmamasını ifade etmektedir.

Alturizm boyutu kapsamındaki davranışlar alturistik davranışlar (altruistic behaviors) olarak adlandırılmaktadır (Smith, Organ ve Near, 1983; Lee, 2013). Tez çalışması çerçevesinde ele alınan değişkenler açısından kritik öneme sahip olan nokta; örgütsel vatandaşlık davranışlarının alturizm alt boyutu kapsamında ast konumunda çalışanların iş arkadaşlarına yönelik sergilediği alturistik davranışlar olacaktır.

### 1.4.2. Alturistik Davranışlar

Alturizm terimi; Latince'de "başkası için" anlamına gelen "alteri huic" sözcüğünden türetilmiştir (Gormley, 1996). Literatürde, alturizm kavramı; diğerkamlık (Ersanlı ve Doğru Çabuker, 2015), özgecilik (Aycan, Görün ve Tabuk, 2012) ve elseverlik (Topses, 2012) olarak da isimlendirilmektedir. Buradan yola çıkıldığında ise alturistik davranışlar; elcil (Topses, 2008), özgeci (Tosun, 2015) ve diğerkam (Ersanlı ve Doğru Çabuker, 2015) davranışlar olarak adlandırılabilir.

Alturistik davranışlar; din, felsefe, ekonomi, biyoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi birçok farklı alanda çok uzun zamandır çalışılan bir konudur (Karadağ ve Mutaçlılar, 2009a). Fransız filozofinin ve sosyolojinin kurucularından biri olan Auguste Comte, alturizm kavramını ilk kez 1875 yılında ortaya atmış ve alturizmi; "başkaları için yaşama eğilimi veya arzusu" olarak tanımlamıştır (Aktaran Karadağ ve Mutaçlılar, 2009a: 41). Türk Dil Kurumu Eğitim Terimleri Sözlüğü'nde, alturizm kavramı; "çıkar gözetmeksizin başkalarının iyiliği için özveride bulunmayı bir ilke olarak benimseyen ahlak tutumu ve görüşü" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.org.tr, Erişim: 20.04.2016). Haynes'e (2002) göre, alturizm; bencilliğin (egoism) zıt anlamlısıdır.

Alturistik davranışlar; insanlara yardım etmiş olmanın verdiği haz dışında başka herhangi bir karşılık ya da ödül beklentisi olmadan bir başkasına yardım etmeye gönüllü olmaya yönelik davranışlardır. Bu tanımın temel vurgusuna göre, davranışları; alturistik olan ya da olmayan şeklinde ayıran şey niyettir. Örneğin; çaresiz birini yanmakta olan bir binanın içinden çıkarıp kurtaran, bu arada kendi hayatını tehlikeye atan, sonra da herhangi bir ödül beklentisi içine girmeden yahut başkalarını etkileme olasılığı bırakmadan ortadan kaybolan kimsenin davranışı alturistik kabul edilir (Taylor, Peplau ve Sears, 2010).

Literatürde, alturizmi; olumlu sosyal davranışlar kategorisinde ele alan çalışmalar (İşmen ve Yıldız, 2005; Karadağ ve Mutaçlılar, 2009a; Taylor, Peplau ve Sears, 2010) bulunmaktadır; ancak bazı araştırmacılar (örneğin; Deaux ve Wrightsman;

1988) farklı bir bakış açısıyla alturizmi olumlu sosyal davranışların bir nedeni olarak görmektedir. Bu görüşe göre, alturizm; başkalarına yardımcı olmanın temelinde yatan kavramdır. Olumlu sosyal davranışlar ise alturizmin vücut bulmuş halidir. Çalışanın başka birine ödül beklemeden yaptığı yardım, olumlu sosyal davranışlar kapsamında değerlendirilebilir. Bu davranışın sebebi, yani çalışanın bu davranışta bulunmasını sağlayan kavram ise alturizmdir.

Literatürde, alturizm kavramının; örgütsel vatandaşlık davranışları ekseninde incelendiği çok sayıda çalışma (Farh, Earley ve Lin, 1997; Netemeyer ve diğerleri, 1997; Van Dyne ve LePine, 1998; Dilek, 2005: 69; Madhu ve Krishnan, 2005; Arslantaş, 2006; Arslantaş, 2008; İplik, 2009; Sosik, Jung ve Dinger, 2009; Moss ve Barbuto, 2010; Can ve Özer, 2011; Çetin, 2011; Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011; Loi ve diğerleri, 2011; Shi, Chen ve Zhou, 2011; Aycan, Görün ve Tabuk, 2012; Uslu ve Balcı, 2012; Doğan, 2013; Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013; Kacmar ve diğerleri, 2013; Koşar ve Yalçınkaya, 2013; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013; Tonkin, 2013; Ünal, 2013; Zhu ve Akhtar, 2014a; Dalgın, 2015; Yıldız, 2015; Hirst ve diğerleri, 2016) bulunmaktadır. Ayrıca bu kavramın; örgütsel vatandaşlık davranışları ekseninde değerlendirilerek ahlaki kod (Ergeneli, 2005), kişilik özelliği (Topses, 2012; Akyol ve diğerleri, 2013), bireysel eğilim (Arıkal Gönül, 2013), olumlu sosyal davranışlar (İşmen ve Yıldız, 2005; Topses, 2008; Topses, 2009; Avcı, Aydın ve Özbaşaran, 2013; Tosun, 2015) ve içsel bir motivatör (Burns ve diğerleri, 2006; Turan, 2014) kapsamında ele alındığı çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Yöntem ve İlhan (2013) ise alturizmi; hem olumlu sosyal davranışlar kapsamında hem de içsel bir motivator ve kişilik özelliği olarak açıklamaktadır. Tez çalışması çerçevesinde; alturizm kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışları ekseninde onun bir alt boyutu olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik başlangıçtaki çalışmalarda, alturizm; örgütsel vatandaşlık davranışlarının asıl çekirdeğini oluşturmaktadır (Smith, Organ ve Near, 1983). Organ'a (1988) göre, alturizm; örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel boyutudur. Ilies, Nahrgang ve Morgeson (2007), alturizmi; bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde değerlendirmekte ve



bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ile karşılaştırıldığında, bireyler arasındaki ilişkileri daha çabuk etkilediğini ve böylece örgüte doğrudan fayda sağladığını ifade etmektedir. Loi ve arkadaşları (2011) alturizmi; ast-üst ilişkilerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli (en doğrudan ve dolaysız) boyutu olarak görmektedir. Gürel'e (2012) göre; alturistik davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ekseninde onun bir alt boyutu olarak değerlendirildiğinde şu davranışlarla temsil edilebilmektedir:

- Çalışanın kendisinden istenmemiş olsa da işe yeni başlayanların işe alışmasına yardımcı olması
- Çalışanın iş günü kaçırmış olanlara yardımcı olması
- Çalışanın ağır iş yükü olanlara yardımcı olması
- Çalışanın etrafındakilere her zaman yardımcı olması
- Çalışanın işle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak yardım etmesi

Alturizm örgütsel bağlamda ele alındığında; örgüt içinde bireylere dönük yardımcı olma davranışını ifade etmektedir. Alturizm; bireysel düzeydeki davranışları kapsamına rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlamaktadır (Schnake ve Dumler, 2003). Çalışanların alturistik davranışları; örgütte takım çalışmasını, işbirliğini ve yüksek iş performansını beraberinde getirmektedir (Sosik, Jung ve Dinger, 2009). Loi ve arkadaşlarının (2011) çalışmasına göre; işgörenlerin sergilediği alturistik davranışların düzeyi ile iş performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Bireyin sergilediği alturistik davranışlara; bireyin sahip olduğu alturistik kişilik özelliği (altruistic disposition) temel teşkil etmektedir. Sahip olunan bu özellikte; genetik faktörler etkilidir (Hoffman, 1981). Buna karşın, bireyin sergilediği alturistik davranışlar düzeyi bireyin empati becerilerini artırıcı, sorumluluk almaya, yardımlaşmaya ve işbirliğine teşvik edici çeşitli eğitim programları ile geliştirilebilir niteliktedir (Avcı, Aydın ve Özbaşaran, 2013). Bireye yönelik demografik özellikler (Tosun, 2015), bireyin empatik eğilimi (Avcı, Aydın ve

Özbaşaran, 2013), bireyin karakteri (Monroe, 1996), bireyin yaşadığı toplumun özellikleri (Tosun, 2015) gibi birçok faktör bireyin sergilediği alturistik davranışların düzeyini etkileyebilmektedir. Monroe (1996) alturizm incelenirken, tek bir açıklayıcı değişken yerine alturistik davranışlara sebep olabilecek birçok faktörün göz önünde bulundurulmasının daha yararlı olacağını açıklamaktadır. Literatürde; bu açıklamayı destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Yöntem'in (2013) araştırması; alturistik davranışlar sergileme düzeyinin, cinsiyete göre farklılık göstermediğine işaret etmektedir. Buna karşın, Ümmet'in (2012) çalışmasına göre; kadınların sergilediği alturistik davranışların düzeyi erkeklerden daha yüksektir. Andreoni ve Vesterlund (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; bazı durumlarda erkeklerin bazı durumlarda ise kadınların sergilediği alturistik davranışların düzeyi daha fazladır.

Alturistik davranışlara ilişkin literatürdeki farklı çalışmalarla farklı sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmektedir; o halde alturistik davranışları açıklarken birçok faktör dikkate alınmalıdır. Literatürde örgütsel bağlamda yapılan bazı çalışmalar; çalışanların iş tatmininin (Wagner ve Rush, 2000), çalışanların politik yetisinin (Shi, Chen ve Zhou, 2011), yöneticiye/örgüte güvenin ya da örgütsel güvenin (Yıldız, 2015), örgütsel bağlılığın (Dilek, 2005) ve lider-üye etkileşimi kalitesinin (Loi ve diğerleri, 2011; Hirst ve diğerleri, 2016) çalışanların sergilediği alturistik davranışların öncülleri olduklarını ortaya koymaktadır. Sosik, Jung ve Dinger'e (2009) göre; yöneticinin liderlik davranışları, çalışanların alturistik davranışlar sergilemelerinde önem arz etmektedir.

Ast-üst ilişkilerine yönelik literatürde; örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve alturistik davranışların, işgörenlerin (astın) örgütsel vatandaşlık davranışları ya da alturistik davranışları olarak öne çıktığı görülmektedir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002). Buna karşın, yöneticilerin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını ya da alturistik davranışlarını ele alan çalışmalar (Veiga ve Dechant, 1993; Arslantaş, 2006; Krishnan ve Arora, 2008; Sosik, Jung ve Dinger, 2009; Moss ve Barbuto, 2010; Blickle ve diğerleri, 2014; Snell ve diğerleri, 2014) ilgili yazında bulunmaktadır. Snell ve arkadaşları (2014), yöneticinin örgütsel vatandaşlık

davranışlarını yönetimsel beceriler (managerial skills) içerisinde değerlendirmektedir. Yöneticinin alturistik davranışları, yöneticinin sergilediği alturistik liderlik tarzına yönelik çalışmalar (Sosik, Jung ve Dinger, 2009; Moss ve Barbuto, 2010) için temel teşkil etmektedir.

Literatürde; askerlerin (Organ, 1988; Dilek, 2005), hemşirelik öğrencilerinin (Rognstad, Nortvedt ve Aasland, 2004; Johnson, Haigh ve Yates-Bolton, 2007; Kaçar Banbal, 2010; Avcı, Aydın ve Özbaşaran, 2013; Pehlivan ve Lafçı, 2014), hemşirelerin (Öz, 1998; Wagner ve Rush, 2000; McCamant, 2006), sağlık hizmeti veren meslek gruplarının (McGaghie ve diğerleri, 2002; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013), üniversite öğrencilerinin (Ümmet, 2012; Kasapoğlu, 2014), öğretmen adaylarının (İşmen ve Yıldız, 2005), öğretmenlerin (Yavuzer ve diğerleri, 2006; Karadağ ve Mutaftçılar, 2009b; Dilmaç ve Ekşi, 2012; Uslu ve Balcı, 2012; Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013), polislerin (Ertürk, 2014), tüketicilerin (Powers ve Hopkins, 2013) ve ünlülerin (Kelly, Morgan ve Coule, 2014) örgütsel vatandaşlık davranışlarına ya da alturistik davranışlarına ilişkin çalışmalar yer almaktadır. Ayrıca sağlık sektörü çalışanlarının (Wong ve Cummings, 2009b) ve hemşirelerin (Wong, Laschinger ve Cummings, 2010) sergilediği sesli davranışlara yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Bu tez çalışması çerçevesinde ise kritik öneme sahip olan nokta; hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlar olacaktır.

#### **1.4.3. Alturistik Davranışlar ve Hemşirelik**

Doktorluk, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı, klinik psikologluk gibi sağlık hizmeti veren meslek gruplarında alturistik davranışlar oldukça değerlidir. Çünkü alturistik kişiler kendi çıkarlarından ziyade başkalarının yararına davranmaktadır. Alturizm; sağlık sektöründe çalışanların yeterlilikleri açısından çekirdek bir özellik niteliğindedir (McGaghie ve diğerleri, 2002). VanDyne ve LePine (1998) yardım etmeye yönelik davranışların, her zaman ekstra-rol davranışı içerisinde değerlendirilmemesi gerektiğini açıklamaktadır. Bu araştırmacılar, bakım hizmeti veren hemşirelik gibi mesleklerde yardım etmeye yönelik davranışları ekstra-rol

davranışı olarak kabul etmemekte, yani rol davranışı olarak görmekte ve hemşirelik mesleğinin doğasının bu tarz davranışları gerektirdiğini ifade etmektedir.

Amerikan Hemşireler Derneği (American Nurses Association-ANA) tarafından hemşirelik mesleği; “sağlık ve becerilerin korunması, geliştirilmesi ve en uygun hale getirilmesi; hastalık ve sakatlıkların/yaralanmaların önlenmesi; iyileşmenin kolaylaştırılması; teşhis ve tedavi yoluyla acının hafifletilmesi; bireylerin, ailelerin, grupların, toplulukların ve toplumların bakımında savunuculuk” şeklinde tanımlanmaktadır (www.nursingworld.org, Erişim: 15.06.2017). Dünya Sağlık Örgütü’ne (World Health Organization-WHO) göre, hemşirelik uygulamaları; her yaştan, aileden, gruptan ve topluluktan hasta veya sağlıklı bireylerin otonom ve işbirliğine dayalı her bir durumdaki bakımını içermektedir. Bununla birlikte bireylerin daha sağlıklı hale getirilmesini, hastalıkların önlenmesini ve ayrıca hasta, engelli ve yaşamını noktalamak üzere olan kişilerin bakımını da kapsamaktadır (www.who.int/en/, Erişim: 15.06.2017).

Uluslararası Hemşireler Konseyi’ne (International Council of Nurses-ICN) göre, hemşireler şu hususların yerine getirilmesi bağlamında hazır hale getirilmiştir ve yetkilidir (ICN, 1987’den aktaran www.icn.ch, Erişim: 15.06.2017):

- Bireylerin sağlığının daha iyi hale getirilmesine, hastalıkların önlenmesine, fiziksel ve zihinsel rahatsızlıkları bulunan ve her yaştan engelli bireylerin tüm sağlık hizmetlerinde ve tüm ortamlarda bakımının yapılmasına katkı sağlamaya çalışırlar.
- Sağlık bakımı ile ilgili eğitimleri verirler.
- Sağlık ekibinin bir üyesi olarak tam katılım gösterirler.
- Hemşire ve diğer yardımcı sağlık personelini denetler ve eğitirler.
- Kendi konuları kapsamında araştırma yaparlar.

Hemşirelerin hastalarla doğrudan teması sağlık sektöründe çalışan diğer profesyonellerle karşılaştırıldığında öne çıkmaktadır (McCamant, 2006). Hemşireler, hastane ortamında hastaya en yakın sağlık grubunu oluşturmaktadır.

Hastanın psikolojik, fiziksel ve sosyal tüm sorunlarını öğrenebilmek açısından hemşireler, diğer sağlık gruplarına göre daha avantajlı bir durumdadırlar. Hastaların sıkıntılarının ve sorunlarının giderilmesinde ve beklentilerinin karşılanmasında çalışma arkadaşlarını harekete geçirebilmekte ve koordinasyonu sağlayabilmektedirler. Hastanelerde yönetici hemşireler de büyük önem arz etmektedir. Hemşire yöneticiliği özel bilgi ve beceri yanında kişilerarası ilişkilerde ileri bir anlayışı da gerektirmektedir (Baykal, 1994).

Hemşirelik kariyerinin seçiminde, bireylerin yardım etme dürtüsü önemli bir etmendir, yani alturizm düzeyi yüksek olan kişiler insanlara derin bir sevgiyle yardım etmek istedikleri için hemşirelik mesleğini seçmektedirler (Rognstad, Nortvedt ve Aasland, 2004). Hemşirelik öğrencilerinin alturistik davranışları üzerinde Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmaların (Kaçar Banbal, 2010; Pehlivan ve Lafçı, 2014) araştırma sonuçlarına göre; hemşirelik öğrencilerinin alturizm seviyeleri orta düzeyin üzerindedir.

Alturizm; alturistik mesleklerden biri olarak değerlendirilen hemşireliğin doğasında yer almaktadır (Gormley, 1996) ve hemşirelik uygulamalarının özünü oluşturan profesyonel değerlerden biridir (Rognstad, Nortvedt ve Aasland, 2004; McCamant, 2006; Johnson, Haigh ve Yates-Bolton, 2007). Bu nedenlerle, hemşirelik eğitiminde öğrencilere hemşirelik mesleği açısından profesyonel bir değer olan alturizmin öğretilmesi ve geliştirilmesi oldukça önemlidir (Avcı, Aydın ve Özbaşaran, 2013). Hemşirelik mesleği ile alturizm arasındaki yakınlığı ifade eden tüm bu bilgilere karşın, hem yerli hem de yabancı yazında hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik sınırlı sayıda çalışma (Öz, 1998; Wagner ve Rush, 2000; McCamant, 2006) bulunmaktadır. Geleceğin hemşireleri olarak görülen hemşirelik öğrencilerinin sergilediği alturistik davranışlara yönelik çalışmalar (Rognstad, Nortvedt ve Aasland, 2004; Johnson, Haigh ve Yates-Bolton, 2007; Kaçar Banbal, 2010; Avcı, Aydın ve Özbaşaran, 2013; Pehlivan ve Lafçı, 2014) ise hem yerli hem de yabancı literatürde öne çıkmaktadır. Bu tez çalışması çerçevesinde de; hemşirelerin sergilediği alturistik davranışların incelenmesine çalışılacaktır. Van Dyne ve LePine’a (1998) göre; bakım hizmeti veren hemşirelik gibi meslekler yardım etmeye yönelik davranışları, değişim

ajanlığı ya da denetim işleri gibi meslekler (denetçilik ve şeytanın avukatlığı gibi) ise sesli davranışları gerektirmektedir. Yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzı ile sağlık sektörü çalışanlarının (Wong ve Cummings, 2009b) ve hemşirelerin (Wong, Laschinger ve Cummings, 2010) sergilediği sesli davranışlara yönelik çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Bu tez çalışması çerçevesinde ise hemşire yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzı ile bu yöneticilerin astı konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlar arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Yöneticinin sergilediği liderlik davranışları; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan etkileyen ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında anahtar bir rolü olan öncüdür (Podsakoff ve diğerleri, 2000). İşgörenlerin yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı yükseldikçe, işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi de artmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları, yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzının geçerliliğini sınamak için kullanılabilir (Lu, 2014). Kacmar ve arkadaşları (2013) Amerika'daki bir devlet kuruluşunda gerçekleştirdikleri bir araştırmada; yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzı ile çalışanların alturistik davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Otantik liderliğin; etik liderliği kapsayan bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmesi (Ayyıldız Ünnü, 2009); yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzı ile çalışanların alturistik davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen literatürdeki çalışmaları (Tonkin, 2013; Hirst ve diğerleri, 2016) ilgi çekici hale getirmektedir. Sosik, Jung ve Dinger'e (2009) göre, yöneticinin liderlik davranışları; örgütte takım çalışmasını, işbirliğini ve yüksek iş performansını beraberinde getirecek şekilde çalışanları alturistik davranışlara sevk edebilecektir. Bunu sağlayabilecek liderlik davranışlarını içeren liderlik stillerinden birisi de otantik liderlik tarzıdır.

Amerikan Yoğun Bakım Hemşireleri Derneği, sağlıklı bir çalışma ortamının kurulması ve sürdürülmesi için gerekli standartlardan birinin otantik liderlik tarzı olduğunu belirlemiştir. Bu derneğin görüşlerine göre, hemşire yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzı; hasta güvenliğinin sağlanmasında, mali

sürdürülebilirlikte, örgütün amaç ve hedeflerini başarmasına yönelik işbirliğinin sağlanmasında, hemşirelerin istihdam edilmesinde ve örgütte kalıcı olmalarında hayati bir öneme sahiptir (Aktaran Kerfoot, 2006). Ayrıca hemşirelik; alturistik meslekler arasında gösterilmektedir ve alturizm; hemşirenin sahip olması gereken temel değerlerden biridir (Gormley, 1996; Van Dyne ve LePine, 1998; McGaghie ve diğerleri, 2002; Rognstad, Nortvedt ve Aasland, 2004; McCamant, 2006; Johnson, Haigh ve Yates-Bolton, 2007; Avcı, Aydın ve Özbaşaran, 2013). Tüm bu bilgiler ışığında; hemşire yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının, ast konumundaki hemşirelerin iş arkadaşlarına yönelik sergilediği alturistik davranışlar üzerindeki muhtemel olumlu etkisinin araştırılması örgütsel bağlamda önem kazanmaktadır.

### **1.5. OTANTİK LİDERLİK ile ALTURİSTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Otantik liderlik tarzı ve onunla bağlantılı liderlik tarzları/davranışları ile alturistik davranışlar (ya da örgütsel vatandaşlık davranışları/sesli davranışlar) arasındaki ilişkilerin incelendiği birçok çalışma literatürde tespit edilmiştir.

Dilek'in (2005) Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan askeri personel üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği ve alturistik davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt boyutu olarak kabul ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; askeri personelin amirlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı ile askeri personelin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Askeri personelin amirlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı, askeri personelin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Madhu ve Krishnan (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada senaryolar kullanılarak deneysel tasarım yapılmış ve anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Çalışmanın örneklemi; Hindistan'da büyük ölçekli bir imalat şirketinde çalışan 86 yöneticiden ve iş tecrübesi olan 28 tam zamanlı işletme yüksek lisans

öğrencisinden oluşmaktadır. Alturistik davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt boyutu olarak kabul edildiği bu çalışmanın araştırma sonucuna göre; liderin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzı, liderin izleyicilerinin sergilediği alturistik davranışları anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Ilies, Nahrgang ve Morgeson (2007) tarafından toplamda 9.324 kişiden oluşan, birbirinden bağımsız 50 örneklem birleştirilerek meta analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; lider-üye etkileşiminin kalitesi ile çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça, hem bireye hem de örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyleri de artmaktadır, ancak lider-üye etkileşiminin kalitesinin; bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi üzerindeki etkisi, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi üzerindeki etkisinden daha yüksektir.

Ertengü'nün (2008) büyük ölçekli ve çok şubeli bir Türk bankasındaki çalışanların katılımı ile gerçekleştirdiği çalışma, nitel ve nicel olmak üzere iki aşamada tamamlanmıştır. Nitel araştırmada; internet yoluyla 18 iş günü boyunca 30 şubedeki çalışanlarından "günlük hikayeler" toplanmış ve içerik analizi yapılarak çalışanlarda güçlendirici etkisi olan yönetici davranışları tespit edilmiştir. Daha sonra güçlendirici yönetici davranışlarını (destekleyici, pozitif, duyarlı ve karşı tarafa güvenmeye dönük yönetici davranışlarını) belirlemek amacıyla ölçek geliştirilmiş ve anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; "astların amirlerinin sergilediği güçlendirici (destekleyici, pozitif, duyarlı ve karşı tarafa güvenmeye dönük) davranışlara ilişkin algıları, astların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif bir şekilde etkilemektedir" hipotezi büyük ölçüde desteklenmektedir.

Krishnan ve Arora (2008) tarafından Hindistan'daki imalat, turizm, bankacılık ve bilgi teknolojileri gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 15 farklı örgütte çalışan 93 ast-üst ikilisi üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; astların amirlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin



algısı, astların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik amirlerinin algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) gerçekleştirdiği çalışmada; yöneticilerin sergilediği liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla iki bağımsız örneklem üzerinden anket yöntemiyle boylamsal bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın birinci örneğinde; tam zamanlı çalışan 178 işletme bölümü öğrencisi bulunmaktadır. Birinci örneklem üzerinden veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı ile çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve dengeli değerlendirme alt boyutlarına ilişkin algıları ile çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesi arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Etik liderlik kontrol değişkeni olarak kabul edildiğinde; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesini anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Çalışmanın ikinci örneği; öğrenci olup tam zamanlı çalışan 236 işletme bölümü öğrencisinden meydana gelmektedir. İkinci örneklem üzerinden veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzının ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi alt boyutlarına ilişkin algıları ile çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesi arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve dengeli değerlendirme alt boyutlarına ilişkin algıları ile çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesi arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Dönüşümcü liderlik kontrol değişkeni olarak kabul edildiğinde; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı, çalışanların

sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesini anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Wong ve Cummings (2009b) tarafından sağlık sektöründe gerçekleştirilen ve sesli davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında kavramsallaştırıldığı çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz fakındalık alt boyutuna ilişkin algısı ile çalışanların sergilediği sesli davranışlara ilişkin kendi değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşın, çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının ilişkilerde şeffaflık, dengeli değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarına ilişkin algıları ile çalışanların sergilediği sesli davranışlara ilişkin kendi değerlendirmesi arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Wong, Laschinger ve Cummings (2010) tarafından Kanada'da çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirilen ve sesli davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında kavramsallaştırıldığı çalışmanın sonuçlarına göre; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı ile hemşirelerin sergilediği sesli davranışlara ilişkin kendi değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Can ve Özer (2011) tarafından alturistik davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt boyutu olarak kabul edildiği çalışma, Nevşehir'deki kasaba ve köylerdeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 349 öğretmene uygulanan anketten alınan cevaplara dayandırılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği tam serbesti tanıyan liderlik tarzına ilişkin algısı ile öğretmenlerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşın, öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği hem dönüşümcü liderlik tarzına hem de etkileşimci liderlik tarzına yönelik algıları ile öğretmenlerin sergilediği alturistik davranışlara ilişkin kendi değerlendirmesi arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Çetin'in (2011) Ankara iline bağlı Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerindeki 30 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 659 öğretmen üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği ve alturistik davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt boyutu olarak kabul ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği etkileşimci liderlik tarzına ilişkin algısı ile öğretmenlerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=-0.46$ ). Buna karşın, öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına yönelik algısı ile öğretmenlerin sergilediği alturistik davranışlara ilişkin kendi değerlendirmesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.32$ ). Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği etkileşimci liderlik tarzına ilişkin algısı, öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik kendi değerlendirmesini anlamlı ve negatif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Buna karşın, öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına yönelik algısı, öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesini anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Lider-üye (Müdür-öğretmen) etkileşiminin kalitesine yönelik öğretmenlerin algısı ile öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.430$ ). Lider-üye (müdür-öğretmen) etkileşiminin kalitesine yönelik öğretmenlerin algısı, öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesini anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Loi ve arkadaşlarının (2011) 2007 yılında Çin'de faaliyet gösteren bir kamu iktisadi teşebbüsünde çalışan toplam 184 ast-üst ikilisi üzerinde yaptıkları çalışmada yine alturistik davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma sonucuna göre; lider-üye (işgörenin bir üst yöneticisi-işgören) etkileşiminin kalitesine yönelik işgörenlerin algısı ile işgörenlerin sergilediği alturistik davranışlara ilişkin bir üst yöneticilerinin algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Kacmar ve arkadaşlarının (2013) Amerika Birleşik Devletleri'nde 136 ast-üst ikilisi üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği ve alturistik davranışları, aynı biçimde örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt boyutu olarak kabul ettiği çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanların (astların) bir üst yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı ile çalışanların (astların) aynı seviyedeki iş arkadaşlarına yönelik alturistik davranışlarına ilişkin bir üst yöneticilerinin algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.28$ ).

Koşar ve Yalçınkaya'nın (2013) alturistik davranışları kapsayan yardımseverlik davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt boyutu olarak kabul edildiği çalışmasında, İzmir'de ortaöğretim kurumlarında çalışan 871 öğretmenden veri toplanmıştır. Sonuçlara göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği işbirliğine dayalı liderlik tarzına ilişkin algısı ile öğretmenlerin sergilediği yardımseverlik davranışlarına yönelik kendi değerlendirmesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.30$ ).

Tonkin (2013) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde Fortune 100 adlı yazılım şirketinin 129 çalışanı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen ve hem alturistik davranışların hem de genel kurallara uymaya (general compliance) yönelik davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt boyutu olarak kabul edildiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı ile çalışanların sergilediği genel kurallara uymaya yönelik davranışlara ilişkin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı ile çalışanların sergilediği alturistik davranışlara ilişkin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.42$ ). Çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve dengeli değerlendirme alt boyutlarına ilişkin algıları ile çalışanların sergilediği genel kurallara uymaya yönelik davranışlara ilişkin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının algısı arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Buna karşın,

çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve dengeli değerlendirme alt boyutlarına ilişkin algıları ile çalışanların sergilediği alturistik davranışlara ilişkin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının algısı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı, çalışanların sergilediği alturistik davranışlara ilişkin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik kontrol değişkeni olarak kabul edildiğinde; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlarına ilişkin algıları, çalışanların sergilediği alturistik davranışlara ilişkin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlarına ilişkin algıları, çalışanların sergilediği alturistik davranışlara ilişkin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının algısının dönüşümcü liderlik ile karşılaştırıldığında daha güçlü öncülleridir.

Cottrill, Lopez ve Hoffman (2014) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki eğitim, eğlence ve sağlık gibi çeşitli sektörlerde çalışan 107 birincil katılımcı ve onlarla aynı düzeydeki 218 iş arkadaşı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; işgörenlerin yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik iş arkadaşlarının algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşın, işgörenlerin yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı ile işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesi arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.36$ ). İşgörenlerin yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısının, işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir şekilde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri bulunmaktadır.

Lu (2014) tarafından Çin’de gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre; astların bir üst yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı ile astların hem bireye hem de örgüte yönelik sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bir üst yöneticilerinin algıları arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.53$ ;  $r=0.53$ ).

Newman ve arkadaşlarının (2014) Çin’deki firmalarda çalışan toplam 184 ast-üst ikilisi üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; astların bir üst yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı ile astların hem örgüte hem de bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bir üst yöneticilerinin algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşın, astların bir üst yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı, astların hem örgüte hem de bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bir üst yöneticilerinin algılarını astların bir üst yöneticilerine duyduğu duygusal güven üzerinden anlamlı ve pozitif bir şekilde dolaylı olarak etkilemektedir.

Zhu ve Akhtar (2014a) tarafından yine Çin’deki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen ve alturistik davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında ele alındığı çalışmanın sonuçlarına göre; astların bir üst yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı, astların aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarına yönelik sergilediği alturistik davranışlara ilişkin bir üst yöneticilerinin algısını astların bir üst yöneticilerine duyduğu hem bilişsel hem de duygusal güven üzerinden anlamlı ve pozitif bir şekilde dolaylı olarak etkilemektedir.

Dalgın’ın (2015) Marmaris ve Bodrum’daki 30 otel işletmesinde çalışan 338 alt ve orta kademe yöneticisinin verdiği cevaplara göre; alt ve orta kademe yöneticilerin üst kademe yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı kapsamındaki liderlik uygulamalarını benimsediğine yönelik algı düzeyi arttıkça, alt ve orta kademe yöneticilerinin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve alturistik davranışlara ilişkin kendi değerlendirme düzeyleri de artmaktadır.

Hirst ve arkadaşları (2016) tarafından Tayvan'da faaliyet gösteren büyük bir kamu kurumundaki 4 farklı çalışma alanının 47 departmanında toplam 122 takım ve 487 işgören üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilmiş ve çok düzeyli analizler gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, alturistik davranışlar; hem sağduyulu davranışların bir alt boyutu olarak takım üyelerinin sergilediği grup seviyesindeki alturistik davranışlar bazında ele alınmakta hem de bireysel seviyede ve örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında çalışanların yöneticilerine yönelik alturistik davranışları olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; takım üyelerinin departman liderlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile lider-üye etkileşiminin kalitesine yönelik takım üyelerinin algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.44$ ). Takım üyelerinin takım liderlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile lider-üye etkileşiminin kalitesine yönelik takım üyelerinin algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.64$ ). Takım üyelerinin departman liderlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile takım üyelerinin alturistik davranışlarına ilişkin takım liderlerinin algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.05$  önem seviyesinde  $r=0.19$ ). Takım üyelerinin departman liderlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile çalışanların yöneticilerine yönelik alturistik davranışlarına ilişkin takım liderlerinin algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.29$ ). Takım üyelerinin takım liderlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile takım üyelerinin alturistik davranışlarına ilişkin takım liderlerinin algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.28$ ). Takım üyelerinin takım liderlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile çalışanların yöneticilerine yönelik alturistik davranışlarına ilişkin takım liderlerinin algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.41$ ). Takım üyelerinin takım liderlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı, çalışanların yöneticilerine yönelik alturistik davranışlarına ilişkin takım liderlerinin algısını takım içindeki güven düzeyi üzerinden anlamlı ve pozitif bir şekilde dolaylı olarak etkilemektedir.

Yöneticinin ya da yönetimin sergilediği otantik liderlik tarzı ve onunla bağlantılı liderlik tarzları/davranışları ile çalışanların sergilediği alturistik davranışlar arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar incelendiğinde; alturistik davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında ele alındığı ya da örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt boyutu olarak kabul edildiği yani örgütsel vatandaşlık davranışları ekseninde değerlendirildiği çalışmaların literatürde öne çıktığı tespit edilmektedir. Tez çalışması çerçevesinde ise alturistik davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ekseninde onun bir alt boyutu olarak literatüre uygun bir şekilde ele alınmaktadır.

Literatürdeki ampirik çalışmalarda (Dilek, 2005; Madhu ve Krishnan, 2005; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007; Ertengü, 2008; Krishnan ve Arora, 2008; Walumbwa ve diğerleri, 2008; Can ve Özer, 2011; Çetin, 2011; Loi ve diğerleri, 2011; Kacmar ve diğerleri, 2013; Koşar ve Yalçınkaya, 2013; Tonkin, 2013; Cottrill, Lopez ve Hoffman, 2014; Lu, 2014; Zhu ve Akhtar, 2014a; Dalgın, 2015; Hirst ve diğerleri, 2016); yöneticinin (liderin) sergilediği otantik liderlik tarzı ve onunla bağlantılı liderlik tarzları/davranışları ile çalışanların sergilediği alturistik davranışlar (ya da örgütsel vatandaşlık davranışları) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ortaya konulmaktadır.

Tez çalışması çerçevesinde; araştırma modelinin oluşturulması adına literatürdeki diğer çalışmalara göre spesifik olarak daha uygun bir zemin hazırlayan bazı çalışmalar (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Tonkin, 2013; Cottrill, Lopez ve Hoffman, 2014; Hirst ve diğerleri, 2016); yöneticinin (liderin) sergilediği otantik liderlik tarzı ya da onun alt boyutları ile çalışanların sergilediği alturistik davranışlar ya da örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu istatistiksel olarak ortaya koymaktadır. Tonkin (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve dengeli değerlendirme alt boyutlarına ilişkin algıları ile çalışanların sergilediği alturistik davranışlara ilişkin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının algısı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Hirst ve arkadaşları (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; yöneticinin sergilediği



otantik liderlik tarzı ile çalışanların sergilediği alturistik davranışlar arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Literatürde, sesli davranışları; örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında kavramsallaştıran bazı çalışmalar yer almaktadır. Bunlardan Wong ve Cummings (2009b) tarafından bir sağlık kuruluşunda gerçekleştirilen çalışmada; yöneticinin otantik liderlik tarzı ile sağlık kuruluşu çalışanlarının sesli davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Wong, Laschinger ve Cummings (2010) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile hemşirelerin sergilediği sesli davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Tez çalışması çerçevesinde ise hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile ast konumundaki bu hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

Literatürde, otantik liderlik tarzı; pozitif liderlikte kök kavram olarak görülmektedir. Yani bu görüşe göre; sergilenen liderlik tarzının bireylere ve örgüte katkı sağlayan bir liderlik tarzı sınıfında kabul edilebilmesi için yöneticinin mutlaka otantik olarak algılanması gerekmektedir. Teorik açıdan değerlendirildiğinde, yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzının, yöneticilerin örgütsel etkililiğe yani örgütsel amaç ve hedefleri başarma derecesine sağlayacağı katkıyı artırması beklenmektedir. Bu durum; yöneticilerin liderlikte daha etkili olması anlamına gelmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında; otantik liderlik ve lider etkililiği arasındaki ilişkilere yer verilmeden önce lider etkililiği (leader/leadership effectiveness) konusu anlatılacaktır.

## 1.6. LİDER ETKİLİLİĞİ

Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların her türlü olası durumu kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülemez ve karmaşık bir

yapıya sahip olması örgütlerin etkili liderlik gereksinimini ortaya çıkarmaktadır (Arıkan, 2001).

Örgütlerin varlıklarının temelinde etkililik yatmaktadır. Tüm örgütlerin çabası kendi alanlarında etkililiklerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir (Güney, 2012). Yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları yönetmekte oldukları örgütün başarısında ve başarısızlığında önemli bir yer tutmaktadır (Bass, 1990: 24). Her liderden, yönetmekte oldukları örgütün yapısına ve büyüklüğüne bakılmaksızın örgütsel amaçların başarılması doğrultusunda çalışanlarını motive etmesi beklenmektedir (McColl-Kennedy ve Anderson, 2002).

Örgütsel etkililik; yönetimleri, örgütleri ve yöneticileri birbirlerinden farklı kılan temel kriterler arasındadır; çünkü hem örgütlerin hem yöneticilerin hem de çalışanların temel amaçlarından biri kendi alanlarında etkili olmaktır (Güney, 2012). Örgütsel etkililik; “belli bir dönemde belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma derecesi” ya da “örgütsel çabaların amaç ve hedefleri gerçekleştirme derecesi” olarak tanımlanabilmektedir (Tutar, 2013: 434). Lider etkililiği ise bir grubun veya örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması yolunda, liderin yardımcı olma derecesini göstermektedir (George ve Jones, 2002). O halde; lider etkililiği, “örgütsel etkililiğin başarılması yolunda liderin örgüte sağladığı katkı derecesi” olarak ifade edilebilir.

Özellikler Teorisi’nde; liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkililiğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Elkins, 1980). Davranışsal teoriler ise lider davranışlarının ilişki ve görev boyutlarını lider etkililiği ekseninde karşılaştırmıştır (Aksel, 2008; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008). Liderin sergilediği iki davranış tipi olan ilişki ve görev boyutu şu şekilde ifade edilebilmektedir (Yukl, 1989):

- a) İlişki Boyutu: Bu boyut; lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı dostluğu, güveni, sıcaklığı ve saygıyı ifade etmektedir. Bu boyut kapsamında davranışlar sergileyen liderler; izleyicilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenirler, ekip çalışmasına, çift yönlü iletişime ve izleyicilerinin huzuruna önem

verirler, ayrıca katılımcı bir yönetimi benimser ve buna uygun bir şekilde izleyicilerini takdir ederler, onları dinlerler ve onlara kendi muadilleriymiş gibi davranırlar.

- b) Görev Boyutu:** Bu boyut; liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir. Lider önce kendi rolünü açık bir şekilde gösterir. Bu boyutta; açık ve iyi bir biçimde tanımlanmış örgüt yapısı, iletişim kanalları ve iş görme yöntemleri gereklilik arz etmektedir. Bu boyut kapsamında davranışlar sergileyen liderler; izleyicileri için performans standartları belirler ve onlara biçimsel görevler verirler, izleyicilerinin belirlenen prosedürlere uymasını isterler ve tam kapasite ile çalışıp çalışmadıklarını denetler ve izleyicilerinin hatalarını tenkit ederler.

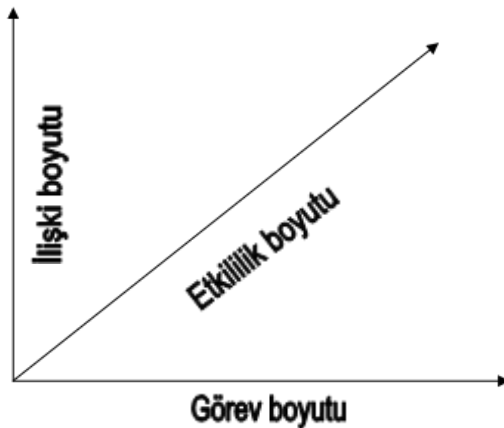
Davranışsal teoriler; etkili ve etkisiz liderler arasındaki farka dikkat çekmektedir (Aksel, 2008). Davranışsal teorilere göre; ilişki boyutu kapsamında davranışlar sergileyen liderler etkilidir (Thomas, 2002); ancak yapılan çalışmalar sonucunda, araştırmacıların her durumda etkili olan lider özellikleri ve davranışları olmasının mümkün olmayacağını fark etmeleri ile beraber, liderlik alanındaki çalışmalar evrensellikten durumsallığa yön değiştirmiştir (Ergeneli, 2006). Gerçekleştirilen bazı araştırmalar liderlerin sergilediği göreve yönelik davranışların da bazı durumlarda etkili olabileceğini ortaya koymaktadır (Çalışkan, 2008). Bu durum; ilişki ve görev boyutlarını kullanarak lider davranışlarını açıklamaya çalışan araştırmaların yetersiz kalmasına yol açmıştır ve bu boyutlara bir de etkililik boyutu eklenmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008).

### **1.6.1. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu**

Davranışsal teorilerin, lider etkililiğini açıklamakta yetersiz kalması nedeniyle liderin farklı durumlardaki etkililiğini araştırmak için durumsallık teorileri çerçevesinde araştırmalar yapılmıştır (Robbins, 2000). Bu araştırmalarda, yöneticinin sergilediği liderlik tarzlarının/davranışlarının etkililiğini belirlemek amacıyla kullanılan kişisel ve durumsal faktörler genel olarak şunlardır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008):

- a) Yöneticinin kişiliği, geçmiş deneyimleri ve beklentileri
- b) Yöneticinin bağlı olduğu üst yöneticilerinin beklentileri ve davranışları
- c) Yöneticiye bağlı astların özellikleri, beklentileri ve davranışları
- d) Yöneticiye bağlı astların görev gerekleri
- e) Yöneticinin çalıştığı örgüte ait örgüt kültürü ve politikaları
- f) Yöneticiyle aynı pozisyonda olan çalışanların beklentileri ve davranışları

Etkili liderliği açıklamayı amaçlayan ve Fiedler tarafından 1967 yılında geliştirilen Koşulsallık Modeli, literatürde Etkili Liderlik Modeli olarak da adlandırılmaktadır (Aktaran Koçel, 2011). Bu modelde; liderlik davranışları ilişki boyutu ve görev boyutu olmak üzere davranışsal teorilerde olduğu gibi iki boyutta ele alınmaktadır (Aksel, 2008); ancak davranışsal teorilerden farklı olarak tek bir etkili liderlik davranışının olmadığı ve etkili liderliğin duruma göre değiştiği ortaya konulmaktadır. Bu modele göre; mevkiye dayanan otoritesi yüksek olan bir lider, yapılacak işin niteliğinin yapılandırılmış olduğu bir durumda grup performansını yükseltebilmektedir. Diğer taraftan, ilişki boyutu kapsamında davranışlar sergileyen liderlerin gruplarından en yüksek performansı aldığı durumlar; işin çok fazla yapılandırılmadığı ve mevkiye dayanan gücün belirsiz olduğu durumlardır (Çalışkan, 2008).



**Şekil 1:** Lider Davranışlarında Etklilik Boyutu

**Kaynak:** Eren (2008)

Bir psikolog olan Reddin, liderlik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş ve hem Ohio State Üniversitesi Araştırmaları'nda hem de Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'nda lider davranışlarını açıklamak amacıyla kullanılan görev ve ilişki boyutlarına Şekil 1'de görüldüğü üzere etkililik boyutunu da ekleyerek 1971 yılında Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı'na ait modeli geliştirmiştir (Aktaran Razian, 1991). Buradaki etkililik boyutu; "yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi" olarak tanımlanmaktadır (Can, 2002: 215). Bu yaklaşıma göre, çeşitli liderlik davranışları; etkili veya etkili olmayan (etkisiz) şeklinde sınıflandırılabilir, ancak bu sınıflandırmada belirleyici olan liderin davranışının kendisi değil, davranışın sergilendiği duruma uygunluğudur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008).

**Tablo 5:** Lider Davranışının Temel Türlerinin Başkaları Tarafından Etkili veya Etkili Olmayan Şeklinde Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkili	Etkili Olmayan
<b>Yüksek Görev ve Düşük İlişki</b>	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıcı olmadan isteklerini gerçekleştirecek yöntemler meydana getirebilen biri olarak görülür.	Genellikle; başkalarına güveni olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgilenen biri olarak görülür.
<b>Yüksek Görev ve Yüksek İlişki</b>	Genellikle; hedefleri belirlerken ve işleri örgütlerken grubun gereksinimlerini doyuran ve aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; biçimsel yapı ve görevlerle grubun arzu ettiğinden daha çok ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
<b>Yüksek İlişki ve Düşük Görev</b>	Genellikle; yeteneklerin gelişmesi adına insanlara tam güven duyan biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu ve iyi bir kişi şeklinde tanınma arzusuna sahip ve bir görevi tamamlamak için riskli işleri üstlenmekten kaçınan biri olarak görülür.
<b>Düşük Görev ve Düşük İlişki</b>	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayan ve astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

**Kaynak:** Eren (2008)

Tablo 5'te görev ve ilişki boyutlarının farklı kombinasyonlarından meydana gelen lider davranışı temel türlerinin, başkaları tarafından etkili veya etkili olmayan şekilde algılanış biçimleri görülmektedir. Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı'na göre; her koşulda etkili olabilen bir liderlik davranış türü kesinlikle olamaz. "Yüksek görev ve düşük ilişki; yüksek görev ve yüksek ilişki; yüksek ilişki ve düşük görev; düşük görev ve düşük ilişki" davranış türleri yalnızca belirli durumlar için uygundur. Örneğin; savaş ve saldırı gibi durumlarda askeri kuruluşların başarılı olması, emirlere hemen uyulmasına bağlı olduğundan bu duruma en uygun kombinasyon "yüksek görev ve düşük ilişki" davranış türüdür. İtfaiye teşkilatında özellikle kriz dönemlerinde zamanın kısıtlı oluşu, konuları yeniden konuşmaya veya düşünceleri açıklayan tartışmalar yapmaya izin vermeyebilir. Bu durumda; yine "yüksek görev ve düşük ilişki" davranış türü öne çıkmaktadır, ancak kriz sona erdikten sonra diğer davranış türleri de uygun olabilmektedir. Örneğin; yangın söndürme işi bitip merkeze geri gelindiğinde, yangın söndürme tekniklerinin yardımcı fonksiyonları ile meşgul olunurken, itfaiye şefinin öteki davranış türlerine yönelmesi daha uygun olacaktır (Eren, 2008).

Durumsallık teorilerine göre; liderin, hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için içinde bulunduğu duruma ve gruptaki diğer bireylerin gereklerine uyum sağlayacak şekilde liderlik davranışını/tarzını değiştirmesi zorunludur (Ergeneli, 2006). Çünkü aynı liderlik davranışını/tarzını sergileyen bir kimse bazı durumlarda ve çevrelerde etkili olurken, bazı durumlarda ve çevrelerde ise etkili olamayabilir (Güney, 2012). O halde; durumsallık teorilerine göre; yöneticinin sergilediği liderlik tarz ve davranışlarının etkililiği, yöneticinin içinde bulunduğu çevre ve koşulların bir fonksiyonudur.

Lider etkililiğini öngörmek karmaşık bir konudur, çünkü bu konu; bireyin yani liderin davranışlarıyla birlikte bu davranışların grup davranışlarına etkisini ve sonuçlarını da kapsamaktadır (Yılmaz, 2014). Bu nedenle "lider etkililiğinin nasıl ölçümlendiği" önem kazanmaktadır.

### 1.6.2. Lider Etkililiğinin Ölçümlenmesi

Literatür incelendiğinde, lider etkililiğinin doğrudan bir ölçekle ya da dolaylı bir şekilde lider etkililiği kriteri belirlenerek çeşitli çalışmalarda ölçümlendiği görülmektedir. Lider etkililiğinin; herhangi bir lider etkililiği kriteri belirlenmeden bir lider etkililiği ölçeği kullanılarak doğrudan hesaplandığı çok sayıda çalışma (Management Research Group, 1998; Liu, Tjosvold ve Wong, 2004; Chen ve Tjosvold, 2005; Wallis ve McLoughlin, 2007; Lee ve Wei, 2008; Çeri-Booms, 2009; Kayaalp Ersoy, 2009; Weinberger, 2009; Moss ve Barbuto, 2010; Ewen ve diğerleri, 2013; Hoffman ve diğerleri, 2013; Ilies ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Sarver ve Miller, 2014; Yılmaz, 2014) literatürde bulunmaktadır. Ayrıca lider etkililiği kriteri ya da kriterlerinin belirlenerek, lider etkililiğinin dolaylı bir şekilde ölçümlendiği çalışmalar da Tablo 6'da görüldüğü üzere literatürde önemli bir yer tutmaktadır.

**Tablo 6:** Lider Etkililiğini Ölçmek Amacıyla Yararlanılan Kriterler ve İlgili Kriterleri Kullanan Çalışmalar

Lider Etkililiği Kriteri	İlgili Kriteri Kullanan Çalışma / Çalışmalar
Kurumsal Etkililik	Ewen ve diğerleri, 2014
Liderin (İş) Performansı	Douglas ve Ammeter, 2004; Judge, Piccolo ve Ilies, 2004; Brouer ve diğerleri, 2012
Liderin Yönetimsel Performansı	Jung, Yammarino ve Lee, 2009
Grup / Çalışma Birimi Performansı	Douglas ve Ammeter, 2004
İşgörenin (İş) Performansı	Ferris ve diğerleri, 2005
İşgörenin Yöneticiden (Liderden) ya da Yönetimden Tatmini	Erkutlu, 2008; Ewen ve diğerleri, 2014
İşgörenin İş Tatmini	Erkutlu, 2008
Sağlıklı Bir Çalışma Ortamının Oluşturulması ve Sürdürülmesi	Wong ve Cummings, 2009b; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Wong ve Giallonardo, 2013
Liderin Kararlılığı	Gentry ve diğerleri, 2013

Lider Etkililiği Kriteri	İlgili Kriteri Kullanan Çalışma / Çalışmalar
(Leader's Decisiveness)	
Yöneticinin (Liderin) Girişimcilik Performansı	Blickle ve diğerleri, 2012
(Supervisor's Enterprising Performance)	
Grup ve Örgüt Performansı (Group-Organization Performance)	Judge, Piccolo ve Ilies, 2004
Kombinasyonu Okul-Öğrenci (Olumlu) Çıktıları (School-Students Outcome)	Menon, 2014
Kombinasyonu	

Yöneticinin lider etkililiğinin yükseltilmesi yoluyla örgüte sağlanabilecek katkılar nedeniyle "lider etkililiği" kavramı örgütsel davranış yazınında önem arz etmektedir.

### 1.6.3. Lider Etkililiğinin Önemi

Liderlik; hem örgüt adına alınan kararlarda hem de örgüt performansını yükseltmekte anahtar niteliğindeki itici bir unsurdur. Liderler; neyin, hangi kaynaklardan elde edileceğini, bu kaynakların değerli ürün ve hizmetlere nasıl dönüştürülebileceğini ve kazanılan değerlerin etkileşenlere nasıl dağıtılacağını belirler. Tam bu noktada; etkili liderlik, örgütler için rekabet avantajı anlamına gelmektedir (Zhu, Chew ve Spangler, 2005).

Liderin izleyicilerini harekete geçirebilmesi (motive edebilmesi) için bazı niteliklere, yeteneklere ve bilgiye sahip olması ve bazı davranışları göstermesi gerekmektedir; çünkü belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmakta etkili lider davranışlarının katkı vermesi beklenmektedir (Yılmaz, 2014). O halde; lider etkililiği konusu, örgütsel etkililiğin sağlanmasında önemlidir.



Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri doğrultusunda birbirleriyle ilişkili işlerin gruplandırılmasına örgütlenme denilmektedir. Örgütlenme; departmanlara ve onların alt birimlerine ayrılarak yapılmaktadır. Birbirinin benzeri işlerin gruplanması örgütlerde farklılaşmayı ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel etkililiğin sağlanması için ise örgütün bütünleşmesi gerekmektedir. Bu da ancak iyi bir eşgüdümle sağlanabilir (Üçok, 2011). Tam bu noktada, etkili liderlik; eşgüdümün ve örgütsel etkililiğin sağlanmasında belirleyici niteliktedir. Aydın'ın (2004) araştırma sonuçlarına göre; etkili takım yapılarının oluşturulmasında etkili liderlik önemli bir unsurdur. Douglas ve Ammeter (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; grup / çalışma birimi performansı, Ewen ve arkadaşlarının (2014) araştırmasında ise kurumsal etkililik lider etkililiği kriterleri olarak kabul edilmiştir.

Yöneticinin lider etkililiğinin yükseltilmesi yoluyla örgüte sağlanabilecek katkılar nedeniyle "lider etkililiği nasıl iyileştirilebilir?" sorusu gündeme gelmektedir. Lider etkililiğinin iyileştirilebilmesi için öncelikle lider etkililiği öncüllerinin bilinmesi gerekmektedir. Literatürde, örgütsel bağlamda yapılan bazı çalışmalar; ulusal kültürün (Çalışkan, 2008), yöneticinin liderlik rollerinin (Akbulut, 2011) ve zeka türünün (Riggio, Murphy ve Pirozzol, 2002) yöneticinin lider etkililiğinin öncülleri olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, yöneticinin politik yetisi (Ewen ve diğerleri, 2013; Ewen ve diğerleri, 2014) ve kişilik özellikleri (Ewen ve diğerleri, 2013) ile yöneticinin lider etkililiği arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Literatürdeki bazı çalışmalar (Judge, Piccolo ve Ilies, 2004; Ayhan, 2010; Ewen ve diğerleri, 2013) liderlik tarz ve davranışlarının, lider etkililiğinin oluşumunda ve değişiminde önemli bir rol oynadığını ispatlamaktadır. Yılmaz (2014) tarafından lider etkililiğinin Türkçeye uyarlanması amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın örnekleme içerisinde özellikle sağlık personeline de yer verilmiştir; çünkü sağlık personeli ile yapılan ön görüşmelerde sağlık sektöründe lider/yönetici etkililiğine önem verildiği ifade edilmiştir. Ayrıca bu sektörde takım halinde çalışmak ile eşgüdüm sağlamak ön plana çıkmaktadır.

"Örgütsel bağlamda nasıl bir liderlik tarzı etkili olacaktır?" sorusuna, durumsallık teorilerinin temel varsayımı çerçevesinde cevap arandığında, yöneticinin

mesleğinin bu sorunun cevabında belirleyici bir faktör olduğu ifade edilebilmektedir.

#### **1.6.4. Lider Etkililiğinin Sağlanmasında Otantik Liderlik Tarzının Hemşirelik Mesleği Açısından Önemi**

Hemşirelik mesleğinde yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzı; sağlıklı bir çalışma ortamının kurulması ve sürdürülmesi için gerekli olan temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (American Association of Critical-Care Nurses, 2005'ten aktaran American Association of Critical-Care Nurses, 2016). Shirey (2006), otantik liderliği; herhangi bir liderlik tarzının ötesinde sağlıklı bir çalışma ortamı için gerekli parçaları bir araya getiren bir "tutkal" olarak değerlendirmekte ve hemşirelik uygulamaları bağlamında sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi için otantik liderlik tarzını önermektedir.

Wong ve Cummings (2009a), Avolio ve arkadaşlarının (2004) yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzı ile izleyicilerin tutum ve davranışları arasındaki ilişkilere yönelik önerdiği modeli temel almaktadır. Wong ve Cummings (2009a) bu modelden yola çıkarak özellikle sağlık sektöründeki çalışma ortamı nedeniyle hemşire yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının hemşirelik uygulamaları bağlamında lider etkililiği açısından önem arz edebileceğini ifade etmektedir. Sağlıklı bir çalışma ortamı için lider ve çalışanları arasında duyulan güveni anahtar bir unsur olarak gören Wong ve Cummings (2009b), sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasını ve sürdürülmesini lider etkililiği kriteri kabul etmektedir. Wong ve Cummings (2009b) yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasında ve sürdürülmesinde etkili olacağını önermektedir. Bu önerme literatürdeki bazı çalışmalarda; sağlık sektörü çalışanlarının (Wong ve Cummings, 2009b) ve hemşirelerin (Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Wong ve Giallonardo, 2013) üzerinde istatistiksel olarak sınınmıştır. Gerçekleştirilen çalışmalarda (Wong ve Cummings, 2009b; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Wong ve Giallonardo, 2013); yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının, örgüt üzerindeki olumlu etkileri yoluyla örgütte

sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkı sağladığı ortaya konulmaktadır.

Wong, Laschinger ve Cummings (2010) örgütlerde sağlıklı bir çalışma ortamının inşa edilmesi ve güven oluşumu için gerek duyulan etkili liderliğin sağlanması yolunda otantik liderlik tarzını bir rehber olarak görmektedir; çünkü otantik liderlik tarzını sergileyen yöneticiler, lider-izleyici ilişkilerini geliştirmek amacıyla dürüstlüğe, tutarlılığa ve yüksek etik standartlara özel bir önem vermektedir.

### **1.7. OTANTİK LİDERLİK ile LİDER ETKİLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Otantik liderlik tarzı ve onunla bağlantılı liderlik tarzları/davranışları ile lider etkililiği arasındaki ilişkilere dair gerçekleştirilen bazı çalışmalar literatürde tespit edilmiştir.

Judge, Piccolo ve Ilies (2004) tarafından yöneticinin kişiyi dikkate alan (consideration) ve yapıyı harekete geçiren (initiating structure) davranışları ile örgütsel kriterler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla bir meta analiz yapılmıştır. Çalışmada; izleyici motivasyonu, izleyicinin liderden tatmini, izleyicinin işten tatmini ve toplam lider etkililiği değişkenleri örgütsel kriterler olarak belirlenmiştir. Lider etkililiği, liderin iş performansı ve grup-örgüt performansı (grup ve örgüt performansı kombinasyonu) değişkenleri toplam lider etkililiği kriterleri olarak kabul edilmiştir ve toplam lider etkililiğine ilişkin her bir kriter araştırmada ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu araştırmada; yöneticinin kişiyi dikkate alan ve yapıyı harekete geçiren davranışları ile örgütsel kriterler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar biraraya getirilmiştir. Yöneticinin kişiyi dikkate alan ve yapıyı harekete geçiren davranışlarının örgütsel kriterlerle ilişkileri çerçevesinde karşılaştırıldığı bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre, yöneticinin kişiyi dikkate alan davranışları; izleyicinin liderden tatmini, izleyicinin işten tatmini, izleyicinin motivasyonu ve lider etkililiği değişkenleriyle yöneticinin yapıyı harekete geçiren davranışlarına göre daha güçlü ilişkilere sahiptir. Buna karşın, yöneticinin yapıyı harekete geçiren davranışlarının; grup-örgüt

performansı ve liderin iş performansı değişkenleriyle yöneticinin kişiyi dikkate alan davranışlarına göre daha güçlü ilişkileri vardır.

Spreitzer, Perttula ve Xin (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada anket yöntemiyle iki farklı örneklem üzerinden veri elde edilmiştir. Öncelikle odak liderlerin belirlendiği çalışmanın örneklemesinde; odak liderlerin (focal leaders) bir üstleri ve odak liderlerin astları yer almaktadır. Birinci örneklem; merkezi Asya'da bulunan Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika'da faaliyetlerini sürdüren, küresel bir bilgi teknolojisi şirketinde çalışan odak liderlerin bir üst pozisyonundaki 89 yöneticiden ve odak liderlerin astı konumundaki 158 işgörenden meydana gelmektedir. İkinci örneklem ise Kuzey Amerika'daki küresel bir otomobil firmasında çalışan odak liderlerin bir üst pozisyonundaki 140 yöneticiden ve odak liderlerin astı konumundaki 388 işgörenden oluşmaktadır. Çalışmada, dönüşümcü liderlik; grup hedeflerini destekleme, bireysel destek, uygun bir rol modeli olma, entelektüel uyarım, yüksek performans beklentisi oluşturma ve vizyonu açık bir şekilde ifade etme üzere altı alt boyuttan meydana gelmektedir. İki örneklemin birleştirilerek tek bir örnekleme indirildiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; odak liderlerin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzının her bir alt boyutuna ilişkin odak liderlerin astı konumundaki çalışanların algıları ile odak liderlerin lider etkililiğine dair odak liderlerin bir üst yöneticilerinin algısı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Yan ve Hunt (2005) tarafından kurulan modelde; "lider özellikleri ve davranışlarının, lider etkililiğinin yordayıcısı olduğu" önerilmektedir.

Erkutlu'nun (2008) Türkiye'deki 60 butik otelde çalışan 60 ilk düzey yöneticisi ve 652 işgören üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği ve işgörenin hem işten hem de yönetimden tatminini ayrı ayrı lider etkililiği kriterleri olarak kabul ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzının ideal etki (karizma), ideal etki (davranış), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi alt boyutlarına ilişkin kendi değerlendirmeleri, işgörenlerin hem işten hem de yönetimden tatminini anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Lee ve Wei (2008) tarafından Çin'deki 5 büyük ilaç şirketinde çalışan 615 katılımcı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen ve yöneticinin lider etkililiğinin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan 4 maddelik "etkililik" alt-ölçeği kullanılarak hesaplandığı çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği etkileşimci liderlik tarzının koşulsal ödül alt boyutuna ilişkin algısı ile yöneticilerin lider etkililiğine dair çalışanların algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların yöneticilerinin sergilediği etkileşimci liderlik tarzının istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve tam serbesti tanıyan liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile yöneticilerin lider etkililiğine dair çalışanların algısı arasında anlamlı ve negatif ilişkiler bulunmaktadır. Çalışanların yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı ile yöneticilerin lider etkililiğine dair çalışanların algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.001$  önem seviyesinde  $r=0.810$ ).

Çeri-Booms (2009) tarafından Türkiye'deki işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; "liderin algılanan başarısı (the perceived success of the leader)" değişkeni; Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan çalışanların gösterdiği ekstra çaba (extra effort), lider etkililiği (effectiveness) ve çalışanların liderden tatmini (satisfaction with the leadership) alt-ölçeklerinin toplamından meydana gelmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik tarzlarına ilişkin algıları ile yöneticilerin bir kademe altındaki çalışanlar tarafından algılanan başarısı arasında pozitif ilişkiler vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.771$ ;  $r=0.838$ ;  $r=0.770$ ). Çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği hem etkileşimci liderlik hem de dönüşümcü liderlik tarzlarına ilişkin algıları, yöneticilerin bir kademe altındaki çalışanlar tarafından algılanan başarısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir; ancak dönüşümcü liderlik tarzının, yöneticinin (liderin) algılanan başarısı üzerindeki yordayıcılık etkisi etkileşimci liderlik tarzına göre daha fazladır.

Jung, Yammarino ve Lee (2009) tarafından Kore ve Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen çalışmada; yönetimsel performans (managerial

performance), lider etkililiği kriteri olarak belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; odak liderlerin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin odak liderlerin bir üst yöneticilerinin algısı ile odak liderlerin lider etkililiğine dair odak liderlerin bir üst yöneticilerinin algısı arasında hem Amerika örneğinde hem de Kore örneğinde pozitif ilişkiler bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.58$ ;  $r=0.68$ ). Odak liderlerin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin odak liderlerin bir üst yöneticilerinin algısı, odak liderlerin lider etkililiğine dair odak liderlerin bir üst yöneticilerinin algısını hem Amerika örneğinde hem de Kore örneğinde anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Ayhan'ın (2010) Trakya Bölgesi'ndeki iki ayrı ile bağlı toplam altı ilçede faaliyet gösteren bazı kamu kurum ve kuruluşlarında çeşitli pozisyonlarda görev yapan 169 devlet memuru üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği karizmatik liderlik tarzına ilişkin algısı, çalışanların bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine dair algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Derue ve arkadaşları (2011) tarafından lider özellikleri ve davranışları ile lider etkililiği arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla literatürde var olan 13 meta analizini ve 46 birincil araştırmayı yani toplamda 59 çalışmayı biraraya getiren bir meta analizi yapılmıştır. Bu analizde, lider davranışları; göreve, ilişkiye, değişime dönük davranışlar ile pasif liderlik davranışları olmak üzere 4 başlık altında toplanmıştır. Göreve dönük davranışlar; yapıyı harekete geçiren davranışları ve etkileşimci liderlik tarzının istisnalarla yönetim-aktif boyutunu, ilişkiye dönük davranışlar ise kişiyi dikkate alan davranışları ve hizmetkar liderlik tarzını kapsamaktadır. Değişime dönük davranışlar; dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik tarzlarından, pasif liderlik ise etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutundan ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzından oluşmaktadır. Genel lider etkililiği; lider etkililiği, grup performansı, işgörenin iş tatmini ve işgörenin liderden tatmini olmak üzere 4 değişkenin kümülatif toplamından meydana gelmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; hem lider özellikleri hem de lider davranışları toplam

lider etkililiğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak lider davranışlarının toplam lider etkililiği üzerindeki etkisi lider özelliklerinden daha fazladır.

Ewen ve arkadaşlarının (2013) Almanya'daki devlet okullarında çalışan 408 okul müdürü ve 1429 öğretmen üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği çalışmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği hem dönüşümcü liderlik tarzına hem de etkileşimci liderlik tarzının koşulsal ödül alt boyutuna ilişkin algıları, okul müdürlerinin lider etkililiğine dair öğretmenlerin algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Hassan ve arkadaşlarının (2013) gerçekleştirdiği çalışmanın örnekleminde; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki özel bir üniversitenin işletme yüksek lisans programında kayıtlı olan öğrenciler ile başka bir devlet üniversitesinin kamu yönetimi yüksek lisans öğrencileri yer almaktadır. Çalışmanın örneklemindeki öğrencilerin tamamı aynı zamanda çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarında ast konumunda tam zamanlı çalışmaktadır. Toplam 259 katılımcı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı yöneticilerin lider etkililiğine dair çalışanların algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Hoffman ve arkadaşları (2013) çevrim içi anket yöntemiyle 68 ast-üst ikilisi üzerinden veri elde etmiştir. Çalışmanın örnekleminde her bir üste bağlı en az iki ast bulunmaktadır. Yöneticilerin lider etkililiği düzeyinin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan 4 maddelik "etkililik" alt-ölçeği kullanılarak hesaplandığı bu çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı ile yöneticilerin lider etkililiğine dair çalışanların algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.85$ ).

Ilies ve arkadaşları (2013) orta kademe yöneticisi konumunda görev yapan 198 katılımcı ve onlara bağlı astlar üzerinde çalışma yapmıştır. Yöneticinin lider etkililiğinin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan 4 maddelik "etkililik"

alt-ölçeği kullanılarak hesaplandığı bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzının ideal etki (karizma-davranış) alt boyutuna ilişkin algısı ile yöneticilerin lider etkililiğine dair çalışanların algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.56$ ). Yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzının otantik davranış (authentic behavior) ve otantik ilişkisel yönelimler (authentic relational orientation) alt boyutlarına ilişkin kendi değerlendirmeleri ile yöneticilerin lider etkililiğine dair çalışanların algısı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Nichols ve Erakovich (2013) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 158 lisans öğrencisi üzerinden senaryo yöntemiyle veri elde edilen araştırmanın sonuçlarına göre; otantik liderlik davranışları, lider etkililiğini anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Gerçek dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlere göre daha etkilidir.

Blickle ve arkadaşlarının (2014) Almanya'daki çeşitli sektörlerde çalışan 113 üst-üst ikilisi üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği çalışmanın sonuçlarına göre; bir üst yöneticilerin sahip olduğu karizmaya ilişkin çalışanların algısı ile çalışanların bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bir üst yöneticilerin sahip olduğu karizmaya ilişkin çalışanların algısı, çalışanların bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Bu çalışmada; "bir üst yöneticilerin sahip olduğu karizmaya ilişkin çalışanların algısı" ifadesi, "çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği karizmatik liderlik tarzına ilişkin algısı" ifadesi ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Çünkü yöneticilerin sahip olduğu karizmaya ilişkin algı Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisindeki dönüşümcü liderliğin karizma alt boyutundan yola çıkılarak hesaplanmıştır.

Ewen ve arkadaşlarının (2014) Almanya'daki 510 okul müdürü ve 1881 öğretmen üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği ve hem işgörenin liderden tatminini hem de kurumsal etkililiği ayrı ayrı lider etkililiği kriterleri olarak kabul ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği kişiyi dikkate alan davranışlara (consideration behaviors) ilişkin algısı



ile hem kurumsal etkililiğe dair öğretmenlerin algısı hem de öğretmenlerin liderden tatmini arasında pozitif ilişkiler vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.43$ ;  $r=0.76$ ). Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği yapıyı harekete geçiren davranışlara (initiating structure behaviors) ilişkin algısı ile hem kurumsal etkililiğe dair öğretmenlerin algısı hem de öğretmenlerin liderden tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Menon (2014) tarafından Güney Kıbrıs Rum Kesimi'ndeki 10 ortaokulda çalışan 438 öğretmenden elde edilen ve öğrenci memnuniyeti kombinasyonunun lider etkililiği kriteri olarak kabul edildiği çalışmanın sonuçlarına göre; okul müdürlerinin lider etkililiğine dair öğretmenlerin algısı, öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği hem dönüşümcü liderlik tarzına hem de etkileşimci liderlik tarzına ilişkin algılarını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Literatürdeki çalışmalarda elde edilen araştırma sonuçları; genel olarak, "yöneticinin liderlik tarz ve davranışlarının, yöneticinin lider etkililiğinin yordayıcısı olduğu" yönündedir. Bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; literatürden farklı olarak yöneticinin lider etkililiği, yöneticinin sergilediği liderlik tarzlarının yordayıcısıdır.

Sarver ve Miller (2014) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 161 polis şefinin lider etkililiği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan 4 maddelik "etkililik" alt-ölçeği kullanılarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada; polis şeflerinin sergilediği liderlik tarzları ve lider etkililiği, polis şeflerinin kendi değerlendirmeleri yoluyla hesaplanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzından daha etkilidir.

Sözü edilen literatürdeki ampirik çalışmalarda; yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzı ile yöneticinin lider etkililiği arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ortaya konulmaktadır.

Hoffman ve arkadaşları (2013) etik liderlik tarzıyla, Ilies ve arkadaşları (2013) ise otantik liderlik tarzıyla lider etkililiği arasındaki ilişkiyi incelerken, lider etkililiğini Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan 4 maddelik "etkililik" alt-

ölçeğini kullanarak hesaplamışlardır ve değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Hem Wong ve Cummings (2009b) tarafından sağlık sektörü çalışanları üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmada hem de Wong, Laschinger ve Cummings (2010) ile Wong ve Giallonardo (2013) tarafından hemşireler üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmalarda; yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının, örgüt üzerindeki olumlu etkileri yoluyla örgütte sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkı sağladığı ortaya konulmaktadır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan 4 maddelik "etkililik" alt-ölçeği yöneticilerin lider etkililiğini ölçmek amacıyla literatürde kullanılmaktadır (Hoffman ve diğerleri, 2013). "Etkililik" alt-ölçeğini oluşturan 4 maddeden birisi "yöneticimin liderlik yaptığı grup etkilidir" şeklindedir (Kayaalp Ersoy, 2009). Her takımın aynı zamanda bir grup olduğu (Tutar, 2013) da dikkate alındığında, lider etkililiğine dair algının, yöneticinin liderlik ettiği takımın etkililiğine ilişkin algıyı kapsadığı ifade edilebilmektedir. Tüm bilgiler ışığında; takım etkililiği, lider etkililiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Tam da bu noktada; yöneticinin sergilediği liderlik tarzları ile liderlik ettiği takımın etkililiği arasındaki ilişkilere dair literatürdeki çalışmalar (Schaubroeck, Lam ve Peng, 2011; Peus ve diğerleri, 2012) lider etkililiği açısından önem kazanmaktadır.

Schaubroeck, Lam ve Peng (2011) tarafından çok uluslu bir bankanın Hong Kong'daki ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şubelerinde görev yapan çalışanlar üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Çalışmanın örneklemi; 89'u Hong Kong'da, 102'si Amerika Birleşik Devletleri'nde olmak üzere toplam 191 finansal hizmet takımındaki 999 takım üyesinden ve her bir takımın bağlı olduğu bir üst yöneticilerinden meydana gelmektedir. Takım performansının, takım etkililiği kriteri olarak kabul edildiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; takım üyelerinin takım liderlerinin sergilediği hem dönüşümcü liderlik hem de hizmetkar liderlik tarzlarına ilişkin algıları ile takım performansına dair her bir

takımın bağlı olduğu bir üst yöneticilerinin algısı arasında pozitif ilişkiler vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.33$ ;  $r=0.38$ ).

Peus ve arkadaşları (2012) tarafından hükümet destekli ve büyük ölçekli iki farklı araştırma kuruluşunda çalışan toplam 86 kişi üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı ile takım etkililiğine dair çalışanların algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.001$  önem seviyesinde  $r=0.53$ ). Çalışanların yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısı, takım etkililiğine dair çalışanların algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında; politik yeti ile otantik liderlik, güven, alturistik davranışlar ve lider etkililiği arasındaki ilişkilere yer verilmeden önce politik yeti (political skill) konusu anlatılacaktır.

Günümüz organizasyonlarında kariyer başarısı; “başkalarını etkileme, motive etme ve başkalarının desteğini kazanma kapasitesi” olarak tanımlanabilen politik yetiye bağlıdır. Politik yetinin; başarılı kariyerler yanında etkileyici kişisel ve mesleki itibara da katkıda bulunabilecek olumlu bir nitelik olduğu düşünülmektedir. Buna karşın, pozitif kullanımı amaçlanmış diğer nitelik veya özelliklerde (örneğin; dönüşümcü liderlik tarzında) olduğu gibi, politik yeti de bireylere ve örgütlere zarar verecek şekilde tamamen kişisel çıkarlar için kullanılabilir (Ferris ve diğerleri, 2010). Moss'a (2005) göre politik yeti ile makyavelizm arasındaki ilişki mutlaka incelenmelidir (Moss, 2005). Politik yetinin aydınlık yüzü dışında karanlık taraflarının da olabileceğinin, yani bireyin kendi çıkarı adına makyavelist eğilimlerle manipülasyon amaçlı politik yetisini kullanabileceğinin gündeme getirilmesi, politik yetisi yüksek olan bireylerin ne kadar otantik oldukları sorusunu akla getirmektedir. Tez çalışması çerçevesinde; yöneticinin hem sahip olduğu politik yetiye hem de sergilediği otantik liderlik tarzına yer verilmesi çalışmayı daha da ilgi çekici kılmaktadır.

## 1.8. POLİTİK YETİ

Politik yeti kavramı; hem bireyin kişisel ve sosyal hayatı için hem de sosyal bir yapı olan örgütler için özellikle günümüzde başarının önemli bir anahtarıdır (Ferris ve diğerleri, 2010; Çıtak, 2011). Bu tez çalışması çerçevesinde; yöneticinin iş yaşamında sahip olduğu politik yetiye odaklanılmaktadır.

Etkili olabilmek için bir yönetici, bazı becerilere sahip olmak ve onları sürekli olarak geliştirmek zorundadır (Can ve Güney, 2011). Yönetimsel beceriler; teknik beceri, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceri olmak üzere beşe ayrılabilir (Sökmen, 2010). İletişim becerisi ve insan ilişkileri becerisi sosyal beceriler kapsamında değerlendirilebilir. Literatürdeki çalışmalar (Ferris, Witt ve Hochwarter, 2001; Blickle ve diğerleri, 2013; Ewen ve diğerleri, 2014; Snell ve diğerleri, 2014) incelendiğinde; politik yeti kavramının, bireyin sosyal becerileri ekseninde değerlendirildiği görülmektedir.

Ferris ve arkadaşları (2005: 127) tarafından politik yeti kavramı; “işyerinde başkalarını etkili şekilde anlama, başkalarını etkileme bilgisini kullanma ve başkalarının kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma becerisi” olarak tanımlanmaktadır. Ferris ve arkadaşları (2010: 7) bir önceki tanımla benzer şekilde politik yetiyi; “işyerinde başkalarını anlayarak elde edilen bilgiyi, bu kişilerin örgütsel ve bireysel hedeflerini geliştirme doğrultusunda onları etkileme veya harekete geçirme amacıyla kullanma becerisi” olarak ifade etmektedir.

Politik yeti kavramı; literatürde ilk kez Pfeffer tarafından 1981 yılında kullanılmıştır. Pfeffer ve Mintzberg tarafından başarı için gerekli bir yetkinlik olarak tanımlanan bu kavram; ikna, manipülasyon ve müzakere yöntemlerinin kullanıldığı etkileme becerisi içerisinde ele alınmaktaydı. Politik yeti kavramı ilk kez 1981 yılında kullanılsa da bu kavramın kökeni daha da eskilere dayanmaktadır. Psikolog Thorndike, insanları anlamaya ve bu anlayış doğrultusunda etkili yöntemlerle hareket etmeye karşılık gelen “sosyal zekâ”

kavramını 1920 yılında ortaya atmıştır. Girişimci Carnegie ise 1936 yılında başlayan ve hala ününü koruyan kurslarında; insan ilişkilerinde etkili olmanın, başkaları ile birlikte ve başkaları üzerinden çalışmanın temel prensiplerini anlatmıştır (Aktaran Ferris ve diğerleri, 2010). Politik yeti kavramının günümüzdeki tanımları dikkate alındığında; 1920 yılında ortaya atılan sosyal zekâ kavramının ve 1936 yılında başlayan kurs niteliğindeki uygulamalı çalışmaların politik yeti kavramına temel teşkil ettiği görülmektedir.

Politik yeti; işyerinde başkalarını başarılı biçimde etkileme kapasitesini artırmaktadır. Politik yetisi gelişmiş kişiler, hangi durumda hangi etkileme taktik ve stratejisinin işleyeceğini iyi bilmektedirler. Bu kişiler özel bir taktiği veya stratejiyi istenen etkiyi oluşturmak için nasıl yöneteceklerinin farkındadırlar (Atay, 2010a). Politik yetinin özü tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bir kimsenin politik yeti sahibi olmasının gerçek göstergesi; etkileme gayretinde bulunuyor gibi gözükmeden etkili olabilmesidir. Politik yetisi yüksek olan kişiler; ağırbaşlıdır ve kendinden emindir. Ayrıca, kişisel olarak güvenilir bir tavır ve davranışa sahiptirler. Bu özellikler ve davranışlar sayesinde insanları kendilerine yaklaşıtırlar ve onları etkilerler (Ferris ve diğerleri, 2010).

Mintzberg (1985) örgütleri “politik arenalar” olarak tanımlamaktadır (Mintzberg, 1985: 133). Örgütsel yaşamda insanlar ya da gruplar güç savaşına giriştiklerinde kendilerini politik mücadele içinde bulurlar (Güney, 2012). Ellerindeki güçleri durumun gereklerine göre etkili bir biçimde kullanabilen bireyler politika becerisi olan bireylerdir (Ergeneli, 2006). Politik yeti; yönetim alanının güç ve politika başlığı altında karşımıza çıkmaktadır (Atay, 2010a). Politik niyet ve politik davranış, literatürde örgüt içi etkileme süreçleri açısından ele alınmıştır (Atay, 2009). Mintzberg bireylerin etkili ve başarılı olabilmesi için iki temel özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi politik niyettir. Politik niyet; bireylerin politik davranış göstermeden önce kişisel kaynaklarını sarfetmek için istek ya da motivasyon göstermeleri durumudur. İkincisi ise politik yetidir; çünkü politik davranış sergileyebilmek için politik niyete sahip olmak yeterli değildir. Politik davranış sergileyebilmek için “politik yeti” becerisine de ihtiyaç vardır (Aktaran Atay, 2009).

Örgütlerde bireylerin güçlerini eyleme dönüştürmelerine politika denir. Örgütlerdeki politik davranışlar; bireyin iş gereklerinden ya da örgüt içinde kendisinden beklenen resmi rollerden biri değildir. Örgütlerde politik davranışlar bir bireyin başkalarını etkilemek istemesine dayanır (Ergeneli, 2006). Politik etki konusu bilimsel ve popüler literatürde giderek artan bir öneme kavuşmuştur. Bu konunun önem kazanmasına ilişkin nedenler arasında; rekabetçi çevrelerin taleplerine yanıt verecek biçimde yatay organizasyon ve yeniden yapılanma gibi yeni organizasyonel düzenlere geçiş, çalışanların karar verme süreçlerine daha fazla katılması ve buna paralel olarak daha fazla yetki ile donatılmaları, iş çevrelerinde olumlu iş katkıları yaratacak biçimde bireylerin birbirlerini anlama ve etkileme ihtiyacının artması gösterilebilir (Özdemir Yaylacı, 2006).

Yönetici olsun ya da olmasın her birey arzu ettiği sonuçları elde edebilmek için etkileme taktikleri kullanabilir; ancak bu taktiklerden bazıları etik bakımdan sorgulanır niteliktedir (Ergeneli, 2006). Politik davranışlar; gizlilik, dürüst davranmama ve kandırma gibi özellikler taşıyabilmektedir (Güney, 2012). Bu bağlamda, politik davranış örgütler için istenmeyen bir durumu ifade etmektedir (Atay, 2009). Öte yandan politikayı tamamen kötü olarak nitelendirmek yanlıştır. Politika; örgütteki farklı görüşlerin, isteklerin, amaçların ortaya konularak uzlaşma noktasının aranmasına yardımcı olur (Ergeneli, 2006).

Smith ve arkadaşları (2009) tarafından gerçekleştirilen mülakatlarda; politik yetinin, sosyal olarak arzu edilen davranışlar çerçevesinde değerlendirildiği gözlemlenmektedir (Smith ve diğerleri, 2009). Bununla birlikte, pozitif kullanımı amaçlanmış dönüşümcü liderlik kavramında olduğu gibi politik yeti de kötüye kullanılabilir. Politik yetisi gelişmiş kimseler duygularını etkili ve ikna edici bir şekilde kontrol edebilirler. Amerika Birleşik Devletleri'nde Enron adlı enerji şirketinde 2001 yılında patlak veren etik skandallar bu duruma örnek verilebilmektedir. Politik yetisi gelişmiş bazı şirket yöneticileri bu becerilerini; diğer çalışanları, hissedarları ve bütün örgütü harcama pahasına kendilerini zenginleştirmek için kullanmışlardır (Ferris ve diğerleri, 2010). Ferris ve arkadaşlarına (2010) göre; politik yeti istismar edilebilir olmakla birlikte, politik yetinin özünde güvenilmez davranışlar yer bulamaz. Güvenilmez davranışlar;

aracın kendisinde bir kusur olduğunu ortaya koymaz, sadece kötüye kullanıldığını gösterir. Politik yeti; geçerli ve asli niteliğiyle doğru bir biçimde kullanıldığında, hem bireyler hem de bireylerin çalıştıkları organizasyon için iyi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2010); bu nedenle politik yetinin geliştirilebilir bir nitelikte olup olmadığı ve eğer geliştirilebilir ise bunun nasıl gerçekleştirilebileceği önem kazanmaktadır.

Politik yeti geliştirilebilir bir beceridir (Ahearn ve diğerleri, 2004; Ferris ve diğerleri, 2007). Perrewe ve arkadaşları (2000) politik yetinin deneyimler sonucu ortaya çıkan ve sadece bireyin bildiği zımni bir bilgi tabanının olduğunu ileri sürmektedir; bu nedenle politik yetinin ancak belli bir düzeye kadar geliştirilebileceğini ifade etmektedir (Perrewe ve diğerleri, 2000). Ahearn ve arkadaşları (2004) politik yetinin doğuştan gelen yönlerinin var olduğunu kabul etmektedir; bununla birlikte politik yetinin eğitim ve deneyimle geliştirilebileceğini savunurlar (Ahearn ve diğerleri, 2004). Politik yetinin geliştirilmesi için rol modeli alma, geri bildirim seansları ve mentorluk önerilmektedir (Ferris ve diğerleri, 2007). Aynı zamanda, davranış modelleme ve drama eğitimi gibi yöntemler de politik yetiyi geliştirebilir (Atay, 2010a).

Politik yetiye; her birey ya da grup görece düşük ya da yüksek düzeyde sahip olabilmektedir. Örneğin; bazı çalışmalar, kadınların ve azınlıkların işyerindeki başlıca rakipleri olan erkeklerle karşılaştırıldıklarında görece daha düşük politik yeti düzeylerine sahip olduklarına işaret etmektedir (Ferris ve diğerleri, 2010). İş yaşamında politik yetiye; yönetici pozisyonunda olsun ya da olmasın her çalışan sahip olabilir (Atay, 2010a; Lvina ve arkadaşları, 2012). Literatürde astın sosyal becerilerini ya da politik yetisini araştıran çalışmalar (Ferris, Witt ve Hochwarter, 2001; Andrews, Kacmar ve Harris, 2009; Bayraktutar, 2009; Shi, Chen ve Zhou, 2011; Kacmar ve diğerleri, 2013) yer almaktadır. Buna karşın, politik yetinin ve ona ilişkin kavramların tanım ve açıklamalarında özellikle ikna etme, harekete geçirme ve etkileme sözcüklerine yer verilmesi "liderlik" olgusunu akla getirmektedir. Treadway ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışmada; örgütsel etkililiğe katkı sağlamak adına yöneticinin (liderin) sahip olduğu en önemli becerilerden birinin politik yeti olup olmadığı tartışılmaktadır. Derue ve

arkadaşları (2011) tarafından lider özellikleri, lider davranışları ve lider etkililiği arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla oluşturulan bütünleşik modelde, politik yeti; liderin bireyler arası ilişkilerde kullandığı özelliklerden biri olarak görülmektedir. Yöneticinin (liderin) sahip olduğu politik yetiye ilişkin çalışmalar (Ahearn ve diğerleri, 2004; Douglas ve Ammeter, 2004; Treadway ve diğerleri, 2004; Atay, 2009; Smith ve diğerleri, 2009; Moss ve Barbuto, 2010; Çıtak, 2011; Brouer ve diğerleri, 2012; Ewen ve diğerleri, 2013; Gentry ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Ewen ve diğerleri, 2014; Snell ve diğerleri, 2014) literatürde bulunmaktadır. Lvina ve arkadaşları (2012) çeşitli ülkelere ait örneklemeler üzerinden veri elde etmişlerdir; ancak diğer örneklemelerden farklı olarak yalnızca Türkiye örneğinde sadece yönetici pozisyonunda olan çalışanların politik yetileri incelenmiştir. 2012 yılındaki bu çalışmanın Türkiye örneklemini üzerindeki araştırma Atay tarafından gerçekleştirilmiştir. Atay'a (2009) göre; politik yetiye astlardan ziyade yöneticilerin sahip olması beklenmektedir.

Liderler; örgütlerin değişen iş çevrelerine uyum sağlamaları, ayakta kalmaları ve başarılı olmalarında en belirleyici faktörlerden biridir. Dolayısıyla yönetim alanındaki literatürde liderliğe ilişkin çalışmalar önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde liderliğe ilişkin uluslararası yazında yer bulmuş yeni bir çalışma konusu da politik yeti kavramıdır. Yöneticilerin örgütlerde insanlarla birlikte çalışabilmesi ve onları etkileyebilmesi için bazı özellik ve yetilere sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticinin (liderin) politik yetisi; örgüt içi süreçleri yöneticinin daha etkili şekilde yönetebilmesini sağlamaktadır (Atay, 2009). Ferris ve arkadaşları (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; yöneticinin sahip olduğu politik yetinin geliştirilmesi amacıyla yönetici koçluğu ve liderlik eğitimi uygulamalarına başvurulabileceği belirtilmektedir.

Ferris ve arkadaşlarına (2008) göre; politik yeti, çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Buna karşın politik yetinin kendisi, alt boyutlarının dışında başlı başına bir özelliktir. Yani politik yeti; alt boyutlarıyla temsil edildiği halde onların üstündedir ve politik yetinin kendisi tek bir kişisel özelliği ifade etmektedir.



### 1.8.1. Politik Yetinin Alt Boyutları

Politik yetiye ilişkin ilk ölçek Ferris ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilmiştir. 6 maddelik bu ölçek; sosyal beceriklilik ve kişilerarası etki bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada; daha sonraki çalışmalarda politik yetinin bileşenleri arasında gösterilen network yeteneği ve içtenlik boyutları gözardı edilmiştir. Ayrıca, çalışmanın araştırma sonuçlarına göre politik yeti değişkeni tek boyutludur.

Ferris ve arkadaşları (2005) tarafından 18 maddelik “Politik Yeti Envanteri (Political Skill Inventory-PSI)” adlı ölçeğin geliştirildiği çalışmada ise politik yetinin bileşenlerinin; sosyal beceriklilik (social astuteness), kişilerarası etki (interpersonal influence), network yeteneği (networking ability) ve içtenlik (apparent sincerity) olmak üzere dört boyuttan oluştuğu istatistiksel olarak ortaya konulmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2005). Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilmektedir:

#### 1.8.1.1. Sosyal Beceriklilik (Social Astuteness)

Gentry ve arkadaşları (2013), sosyal becerikliliği; başkalarına/durumlara ilişkin ustaca gözlem yapabilme becerisini ve otantik liderliğin bir bileşeni olan öz farkındalığı (self-awareness) içeren bir boyut olarak kavramsallaştırmaktadır.

Sosyal beceri düzeyleri yüksek olan bireylerin gözlem yapma yetenekleri de yüksektir ve bu bireyler farklı sosyal durumlara kolaylıkla uyum sağlamaktadırlar. Ayrıca sosyal etkileşimleri kolayca kavramakta, kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını başarıyla yorumlamaktadırlar. Başkalarıyla olan alışverişlerinde genellikle çok marifetli görünen bu kişiler; kuvvetli muhakeme yeteneğine ve bireysel farkındalığa sahiptir (Ferris ve diğerleri, 2005; Atay, 2009; Atay, 2010a; Atay, 2010b; Ferris ve diğerleri, 2010; Lvina ve diğerleri, 2012). İşte tam bu noktada bir ironi ortaya çıkmaktadır. Pfeffer’e (1992) göre; bireyin kendisini başkalarıyla özdeşleştirme kapasitesi, bireyin kendisi için bir şeyler elde edebilmesinin kritik bir aracıdır. Bireyin kendisi için bir şeyler elde edebilmesi

noktasında ise “başkalarına duyarlılık” önem kazanmaktadır; çünkü bireyin kendisi adına bir şeyler elde edebilmesi için ironik bir şekilde başkalarına karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bireyin başkalarına karşı duyarlı olabilmesi için birey kendisini çok iyi tanımalıdır ve başkalarıyla empati kurabilmek adına kuvvetli bir muhakeme yeteneğine sahip olmalıdır (Pfeffer, 1992). Bireyin kendisini çok iyi tanıması ve kuvvetli bir muhakeme yeteneğine sahip olması ise politik yetinin sosyal beceriklilik boyutunu akla getirmektedir.

#### 1.8.1.2. Kişilerarası Etki (Interpersonal Influence)

Esneklik kavramı; “duruma uygun bir şekilde bireyin kendi davranışlarını ayarlayabilme kapasitesi” olarak tanımlanabilmektedir (Tutar, 2013: 284). O halde; esneklik kapasitesi yüksek bireyler davranışlarını, farklı durumlardaki farklı kişiler için kolaylıkla değiştirebilmekte ve içinde buldukları duruma uyarlayabilmektedirler. Pfeffer’e (1992) göre; esneklik kavramı, kişilerarası etkiye katkı sağlamaktadır. Kişilerarası etkiye katkı sağlayan esnekliğin en önemli özellikleri; “nihai amaçlara odaklanmaktır” ve “durumlar karşısında duygulardan bağımsız kalabilmeyi başarabilmektir”.

Kişilerarası etkileme düzeyi yüksek olan bireyler; başka insanları ikna etmek adına oldukça güçlü bir beceriye sahiptir ve davranışlarını farklı durumlara kolaylıkla adapte edebilirler. Bu bireyler; diğer insanlardan istediklerini elde etmek için ikna etme ve esneklik becerilerini kullanabilirler. Ayrıca, bu bireyler; başkalarının kendilerine özgü tepkilerini anlamak amacıyla davranışlarını her duruma uygun bir şekilde adapte etmekte ve düzenlemektedirler. Çevrelerinde üretken ve hoş insanlar olarak görülen bu bireyler, bazı davranışları etraflarını kontrol etmek için kullanmaktadırlar. Açıktan açığa politik olmayan bu bireyler, siyasi oyunları çok fazla çaba sarf etmeden dürüst bir şekilde oynayan yetkin liderler olarak görülmektedir. Bu incelikli politik tarz; örgütlerdeki olumsuz zorlamalarla karşılaştırıldığında daha çok kabul görmektedir (Ferris ve diğerleri, 2005; Atay, 2009; Atay, 2010a; Atay, 2010b; Ferris ve diğerleri, 2010; Lvina ve diğerleri, 2012).

### 1.8.1.3. Network Yeteneği (Networking Ability)

Güçlü network yeteneğine sahip olan kişiler; farklı ilişki ağlarını kullanma ve geliştirme konusunda beceriklidirler. Bu kişiler, kişisel ve örgütsel amaçlar için oluşturdukları bağlantıları önemli bir değer olarak görmektedir. Ayrıca kolayca arkadaşlık kurabilir; böylece güçlü ve yararlı ortaklıklar geliştirebilirler. Bu kişiler; fırsatlardan yararlanmak ve yeni fırsatlar oluşturmak için kendilerini dikkatlice konumlandırırlar. Genel olarak yüksek düzeyde arabulucu ve pazarlıkçı olan bu bireyler, çatışma yönetiminde uzmandırlar. Bunun yanında artan işbirliğinden ve önemli bilgilere erişmekten hoşlanırlar. Bu kişilerin beklentilere karşılık vermekte gönüllü olduklarına dair bir algı vardır. Başkalarından ne zaman yardım isteyeceklerini bilen bu kişiler, itibarlarını ve başkalarını etkileme becerilerini artırabilecek düzeyde yüksek sosyal sermayeye sahiptirler (Ferris ve diğerleri, 2005; Atay, 2009; Atay, 2010a; Atay, 2010b; Ferris ve diğerleri, 2010; Lvina ve diğerleri, 2012).

Yöneticiler; politik kararlara etki etmek için hem biçimsel olmayan bilgi/tavsiye ağlarına hem de biçimsel işbirliklerine gereksinim duyarlar. Bu gereksinimlerin karşılanması amacıyla yöneticilerin güçlü iletişim ağları (networks) kurmaları gerekmektedir (Watkins ve Bazerman, 2003). Tam da bu noktada; yöneticilerin network yeteneği, örgütlerde politik kararlara etki edebilmeleri açısından önem kazanmaktadır.

### 1.8.1.4. İçtenlik (Apparent Sincerity)

Gentry ve arkadaşları (2013) otantikliği dürüstlikle ilişkilendirmektedir. Ayrıca politik yetinin içtenlik bileşenini; dürüstlüğü (honesty), otantikliği (authenticity), gerçekliği/samimiyeti (genuineness) ve güvenilirliği (trustworthiness) içeren bir boyut olarak kavramsallaştırmaktadır.

Politik yetinin en temel yönü açıklık ve içtenliktir. Bu boyut; başkalarına karşı doğruluğu, dürüstlüğü, güvenilirliği, içtenliği ve samimiyeti ifade etmektedir. Politik yetinin bu boyutuna ilişkin düzeyi yüksek olan kişiler; dürüst, açık ve

dobradırlar. Bu boyuta ilişkin değerlendirmede; kişinin sadece ne yaptığı değil, nasıl yaptığı da önemlidir. Kişinin yüksek bir içtenlik düzeyine sahip olabilmesi, başkaları üzerindeki tüm etki denemelerini herhangi bir art niyet gözetmeden içten ve samimi görünerek gerçekleştirmesine bağlıdır. İşte bunu başarabilen kişi; itimat ve güven uyandıracaktır. Örneğin; işten sonra mesaiye kalma ve yardım etme önerisinde bulunduğunuzda, patronunuz sizin gerçekten çalışma amacı taşıdığınızı düşünüyorsa yani sizi samimi buluyorsa bu durumu “örgütsel vatandaşlık davranışları” kapsamında algılayacaktır. Eğer patronunuz sizi samimi bulmuyorsa bu durumu “içten pazarlıklı” bir davranış olarak tanımlayacaktır. Görüldüğü üzere etki denemeleri, etkileme girişiminde bulunan kişinin başka bir art niyet taşımadığına dair bir “algı” oluşması şartıyla başarılı olabilmektedir. Yani kişinin gerçekten samimi ve içten olması ya da olmaması etkileme girişiminin başarıya ulaşmasında belirleyici değildir. Bir kişi gerçekte samimi ve içten olmasına rağmen, sinsi ve bencil olarak algılanabilir ya da gerçekte sinsi ve bencil olmasına karşın, samimi ve içten olarak algılanabilir. O halde; bir kişinin itimat ve güven uyandırmasında “başkalarının algısı” belirleyicidir ve algının olumlu yönde oluşabilmesinde politik yetiye gereksinim duyulmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2005; Atay, 2009; Atay, 2010a; Atay, 2010b; Ferris ve diğerleri, 2010; Lvina ve diğerleri, 2012).

İçtenlik boyutunun politik yetinin en temel boyutu olarak kabul edilmesi ve bu boyuta ilişkin değerlendirme yapılırken başkalarının kişiyi nasıl algıladığının belirleyici olması (Ferris ve diğerleri, 2010) gibi nedenlerle politik yetinin tıpkı otantiklik ve karizma kavramları gibi başkaları tarafından kişiye atfedilen bir özellik olduğu ifade edilebilmektedir.

Politik yeti; yönetici pozisyonunda olsun ya da olmasın örgüt çalışanları tarafından geçerli ve asli niteliğiyle doğru bir biçimde kullanıldığında, örgütler için iyi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2010). Bu nedenle politik yetinin diğer kavramlarla ilişkileri örgütler adına daha da önem kazanmaktadır.

### 1.8.2. Politik Yetinin Diğer Kavramlarla İlişkileri

Politik yetinin; ego-denetimi esnekliği (ego-resiliency), kişilerarası kavrayış (interpersonal acumen), sosyopolitik zeka (sociopolitical intelligence), işlevsel esneklik (functional flexibility), sosyal öz-yeterlik (social self-efficacy), kişilerarası zeka (interpersonal intelligence) (Ferris, Perrew ve Douglas, 2002), duygusal zeka (emotional intelligence) (Ferris ve diğerleri, 2010) ve genel zihinsel beceri (general mental ability) (Ferris ve diğerleri, 2005) kavramlarıyla örtüşen tarafları olmasına karşın, politik yeti temel bir yapı olarak bu kavramlardan farklıdır.

Ferris ve arkadaşları (2007) tarafından kişilik özellikleri kapsamında değerlendirilen öz-izleme (self-monitoring) ve yüksek görev bilinci (conscientiousness) bileşenlerinden oluşan algısallık (perceptiveness); kontrol odağı (locus of control) ve öz-yeterlik (self-efficacy) bileşenlerinden oluşan kontrol (control); dışadönüklük (extraversion), uyumluluk (agreeableness) ve pozitif duygu (positive affectivity) bileşenlerinden oluşan yakınlık (affability); proaktif kişilik (proactive personality) ve eylem odaklılık (action-state) bileşenlerinden oluşan aktif etki (active influence) ve örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilen rol modelleme (role modeling) ve mentorluk (mentoring) bileşenlerinden oluşan gelişim deneyimleri (development experiences) politik yetinin öncülleri olarak ileri sürülmektedir.

İşe alım sürecinde bireyin yalnızca işe dair gerekli niteliklere sahip olması yeterli değildir; çünkü birey o işi alabilmek için işe uygun görünüm de sunmalıdır ve bu da politik yetiyi gerektirmektedir (Ferris ve diğerleri, 2010). Politik yeti; bireyin, başkalarının güvenini kazanarak sosyal ilişkilerini ve kurumdaki itibarını geliştirmesinde ve böylece kariyer başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Coleman-Gallagher, 2007). Bedi ve Skowronski (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın meta analiz sonuçları; işyerinde çalışan bireylerin daha yüksek politik yeti düzeyi ile daha iyi iş performansı, daha yüksek kariyer başarısı ve daha fazla iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Andrews, Kacmar ve Harris (2009) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; ast konumundaki çalışanların politik yetileri ile

örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Karizma kavramı; özellikle liderlikle ilişkilendirilmekte ve yoğun bir ilgi görmektedir. Blickle ve arkadaşlarının (2014) gerçekleştirdiği çalışmada; liderin sahip olduğu politik yeti ile izleyiciler tarafından lidere atfedilen karizma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.26$ ). Ferris ve arkadaşlarına (2010) göre; karizma ile kastedilen şey insanları harekete geçirmek doğrultusunda onlara esin vermek ise, politik yeti karizmayı kapsamaktadır; çünkü liderler politik yetileri sayesinde karizmatik olarak algılanırlar. Böylece, karizma; politik yeti olarak tanımlanan yetkinlik kümesinin doğal bir parçası haline gelmektedir. Politik yeti sahibi liderler; kendilerine ilişkin karizmatik algısının oluşmasında politik yetilerini içten, özgün ve ikna edici bir şekilde kullanırlar (Ferris ve diğerleri, 2010). Bu durum otantiklik kavramını akla getirmektedir.

İçtenlik boyutu; politik yetinin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir (Ferris ve diğerleri, 2010). Bu boyut; Gentry ve arkadaşları (2013) tarafından kavramsallaştırılırken, otantiklik olgusuna da yer verilmiştir. Ayrıca otantik liderliğin bileşenlerinden olan öz farkındalık, politik yetinin sosyal beceriklilik boyutu kavramsallaştırılırken kullanılmaktadır (Gentry ve diğerleri, 2013). O halde; karizma gibi otantiklik kavramı da politik yetinin doğal bir parçası olarak düşünülebilir. Douglas, Ferris ve Perrew (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; yöneticinin (liderin) sahip olduğu politik yetinin, yöneticinin (liderin) otantikliğine ilişkin algıyı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği önerilmektedir (Douglas, Ferris ve Perrew, 2005). Bu çalışmadan hareket edildiğinde ise politik yetinin otantik görünmek adına önemli bir araç olduğu iddia edilebilmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında; hem otantiklik kavramının gerçek (genuine) politik yetinin doğal bir bileşeni olduğu hem de politik yetinin otantiklik algısının oluşumuna katkı sağladığı ileri sürülebilmektedir.

Treadway ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışmada; örgütsel etkililiğe katkı sağlamak adına yöneticinin sahip olduğu en önemli becerilerden birinin

politik yeti olup olmadığı tartışılmaktadır. Bu çalışmada; yöneticinin politik yetisinin; örgütsel destek algısı, yönetime güven, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticinin politik yetisi arttıkça örgütsel sinizm azalmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar; politik yetinin örgütsel etkililiğın sağlanmasında önemli bir yönetici becerisi olduğuna işaret etmektedir. Harvey ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırmada; yöneticilerin politik yeti düzeyleri arttıkça, çalışanların iş stresi düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çıtak'ın (2011) elde ettiği araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin politik yeti düzeyleri yükseldikçe, kurumlarına olan bağlılıkları da artmaktadır. Brouer ve arkadaşlarının (2012) gerçekleştirdiği çalışmada; liderin sahip olduğu politik yeti düzeyi arttıkça, lider-üye etkileşiminin kalitesinin de yükseldiği ispatlanmaktadır. Bedi ve Skowronski (2014) tarafından literatürdeki yedi araştırma biraraya getirilerek liderin politik yetisi ile ona bağlı astların iş performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmanın meta analizi sonucuna göre; değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmacılar bu sonuçtan yola çıkarak, "politik yetisi yüksek liderler tarafından yönetilen iş takımlarının (work teams) daha yüksek performans göstereceğini" önermektedir. Ahearn ve arkadaşları (2004) takım liderinin politik yetisinin, takım performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Politik yeti (ya da sosyal beceriler) ile otantik liderlik tarzı ve onunla bağlantılı liderlik tarzları/davranışları (Douglas, Ferris ve Perrewe, 2005; Krishnan ve Arora, 2008; Derue ve diğerleri, 2011; Ewen ve diğerleri, 2013; Kacmar ve diğerleri, 2013; Ewen ve diğerleri, 2014; Harvey ve diğerleri, 2014), güven (Ahearn ve diğerleri, 2004; Treadway ve diğerleri, 2004; Smith ve diğerleri, 2009), alturistik davranışlar (ya da örgütsel vatandaşlık davranışları) (Ahearn ve diğerleri, 2004; Krishnan ve Arora, 2008; Andrews, Kacmar ve Harris, 2009; Ferris ve diğerleri, 2009; Moss ve Barbuto, 2010; Shi, Chen ve Zhou, 2011; Laird, Zboja ve Ferris, 2012; Kacmar ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Snell ve diğerleri, 2014) ve lider etkililiği (Ahearn ve diğerleri, 2004; Douglas ve Ammeter, 2004; Ferris ve diğerleri, 2005; Moss ve Barbuto, 2010; Derue ve diğerleri, 2011; Brouer

ve diğ erleri, 2012; Ewen ve diğ erleri, 2013; Gentry ve diğ erleri, 2013; Blickle ve diğ erleri, 2014; Ewen ve diğ erleri, 2014) arasındaki ilişkilere dair ç alışmalar literatürde tespit edilmiştir.

Yöneticinin (liderin) politik yetisi ile yöneticinin (liderin) otantikliğ i, otantik liderlik tarzı, lider etkililiğ i, yöneticiye (lidere) duyulan güven ve ç alışanların (izleyicilerin) alturistik davranışları arasında ilgi çekici bağlantılar bulunmaktadır. Ferris ve arkadaşlarına (2010) göre; halk tarafından yapmacık olarak algılanan bir politikacıya güven duyulmayacak ve bu politikacıya oy verme eğ ilimi düşük olacaktır. Tam tersi; samimi, iç ten ve dürüst olarak algılanan politikacıya ise güven duyulacak ve ona oy verme eğ ilimi yüksek olacaktır, ç ünkü bu politikacının “olduğu gibi görüldüğüne” yani “otantik” olduğuna inanılmaktadır. Bazı liderler; güç uğ runa şöhret tuzaklarına düş mekte ve etik dış ı davranma konusunda baş tan ç ıkarılabilmektedir; ancak “gerçek politik yetiye” sahip liderler, şöhret tuzaklarına düş meme konusunda oldukça uyanıktırlar. Politik yeti sahibi liderler etkilidir; ç ünkü durumları ustaca okurlar ve duruma adapte olurlar. Arzu edilen imajı elde etmek için davranışlarını ayarlarlar. Politik yetisi yüksek liderler, imajlarını güçlendirmek adına sosyal sermayelerini kullanırlar ve tüm bunları iç ten, özgün ve ikna edici bir şekilde yaparlar. Böylece, ç alışanlarını arzu ettikleri şekilde motive edebilirler. Ayrıca astlarının (izleyicilerinin) iş tutum ve davranışlarını da pozitif bir şekilde etkileyebilirler. Nitekim, Ahearn ve arkadaşları (2004) tarafından gerçekleştirilen ç alışmada; yöneticinin (liderin) politik yetisinin, ç alışanların (izleyicilerin) örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumlu bir yordayıcısı olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik başlangıçtaki ç alışmalarda, alturizmin; örgütsel vatandaşlık davranışlarının çekirdeğini oluşturduğu (Smith, Organ ve Near, 1983) dikkate alındığında, yöneticinin politik yetisinin ç alışanların alturistik davranışlarının olumlu bir yordayıcısı olduğunu önermek de mümkündür.

Ç alışmanın bundan sonraki kısmında; politik yeti ile otantik liderlik, güven, alturistik davranışlar ve lider etkililiğ i arasındaki ilişkiler anlatılacaktır.



### 1.9. POLİTİK YETİ ile OTANTİK LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Politik yeti (ya da sosyal beceriler) ile otantik liderlik tarzı ve onunla bağlantılı liderlik tarzları/davranışları arasındaki ilişkilere dair literatür incelendiğinde bazı çalışmalar tespit edilmiştir.

Douglas, Ferris ve Perrew (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; yöneticinin sahip olduğu politik yetinin, yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının gerekli bir bileşeni olup olmadığı tartışılmaktadır. Bu çalışmada, yöneticinin sahip olduğu politik yetinin geliştirilmesi durumunda; yöneticinin otantikliğine dair çalışanların algısının artacağı ve buna bağlı olarak da yöneticinin (liderin) sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin çalışanların algısının yükseleceği iddia edilmektedir. Ayrıca yöneticinin sahip olduğu gerçek (genuine) politik yetinin; güven, itimat ve otantiklik algısı oluşumuna katkı sağlayacağı ve böylece izleyicilerin motivasyonları, örgütsel bağlılıkları ve üretken iş davranışları üzerinde olumlu etkileri olacağı ileri sürülmektedir. Buradaki "gerçek politik yeti" ifadesi ile makyavelist eğilimlerden uzak bir şekilde herhangi bir manipülasyon yapmadan politik yetinin geçerli ve asli niteliğiyle doğru bir biçimde kullanılması kastedilmektedir.

Krishnan ve Arora (2008) tarafından Hindistan'da çalışanlardan elde edilen araştırma sonuçlarına göre; amirlerin sahip olduğu sosyal becerilere dair kendi değerlendirmesi ile ast konumunda çalışanların amirlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Derue ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmada; politik yeti, liderin bireyler arası ilişkilerde kullandığı özelliklerden biri olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; lider özellikleri, lider davranışlarının yordayıcısıdır.

Ewen ve arkadaşlarının (2013) araştırma sonuçlarına göre; okul müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile öğretmenlerin okul

müdürlerinin sergilediği hem dönüşümcü liderlik tarzına hem de etkileşimci liderlik tarzının koşulsal ödül alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Okul müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi, öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği hem dönüşümcü liderlik tarzına hem de etkileşimci liderlik tarzının koşulsal ödül alt boyutuna ilişkin algılarını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Kacmar ve arkadaşlarının (2013) araştırma sonuçlarına göre; ast konumunda çalışanların sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile ast konumunda çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Ewen ve arkadaşlarının (2014) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği hem kişiyi dikkate alan hem de yapıyı harekete geçiren davranışlara ilişkin algıları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Harvey ve arkadaşları (2014) iki farklı örneklem üzerinden anket yöntemiyle veri elde etmiştir. Birinci örnekte; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir üniversitede bireyler arası becerileri geliştirmek amacıyla düzenlenen seminer niteliğindeki yönetimsel bir eğitime katılan ve aynı zamanda bir Amerikan deniz nakliye şirketinde çalışan 97 orta kademe yöneticisi yer almaktadır. İkinci örneklem ise Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir devlet kuruluşunda görev yapan 132 ast-üst ikilisinden meydana gelmektedir. Bu örnekte; üst konumunda çalışan toplam 60 yönetici bulunmaktadır. Birinci örneklem üzerinden veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; amirlerin sahip olduğu politik yetiye dair orta kademe yöneticilerinin algısı ile orta kademe yöneticilerinin amirlerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.37$ ). İkinci örneklem üzerinden veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; amirlerin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile ast konumunda çalışanların amirlerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Amirlerin sahip olduğu politik yetiye dair ast konumunda

çalışanların algısı ile ast konumunda çalışanların amirlerinin sergilediği etik liderlik tarzına ilişkin algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.65$ ).

İş yaşamında politik yetiye; yönetici pozisyonunda olsun ya da olmasın her çalışan sahip olabilir (Atay, 2010a; Lvina ve arkadaşları, 2012). Örneğin; Kacmar ve arkadaşları (2013) ast konumunda çalışanların politik yetilerini ele almıştır. Buna karşın, Atay'a (2009) göre; politik yetiye astlardan ziyade yöneticilerin sahip olması beklenmektedir.

Tez çalışması çerçevesinde; yöneticilerin sahip olduğu politik yeti ile sergilediği otantik liderlik tarzı arasındaki ilişki bu yöneticilerin astı konumunda çalışanların algıları üzerinden incelenmektedir. Douglas, Ferris ve Perrew (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; yöneticinin sahip olduğu politik yetinin, yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin çalışanların algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkileyeceği önerilmektedir. Literatürdeki ampirik çalışmalarda (Ewen ve diğerleri, 2013; Ewen ve diğerleri, 2014; Harvey ve diğerleri, 2014); yöneticinin sahip olduğu politik yeti ile yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzının bağlantılı olduğu liderlik tarzları/davranışları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ispatlanmaktadır.

### **1.10. POLİTİK YETİ ile GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Politik yeti ile güven arasındaki ilişkilere dair çalışmalar (Ahearn ve diğerleri, 2004; Treadway ve diğerleri, 2004; Smith ve diğerleri, 2009) literatürde tespit edilmiştir.

Ahearn ve arkadaşları (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; liderin sahip olduğu politik yetinin, izleyicilerin lidere duyduğu güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkileyeceği önerilmektedir.

Treadway ve arkadaşları (2004) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde 80 öğrenci üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Çeşitli meslek

gruplarından katılımcıların yer aldığı 80 kişinin her birine üçer tane olmak üzere toplam 240 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 198'inin kullanıldığı çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; amirlerin sahip olduğu politik yetiye dair ast konumunda çalışanların algısı ile ast konumunda çalışanların yönetime güveni arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Amirlerin sahip olduğu politik yetiye dair ast konumunda çalışanların algısı, ast konumunda çalışanların yönetime güvenini algılanan örgütsel destek üzerinden anlamlı ve pozitif bir şekilde dolaylı olarak etkilemektedir.

Smith ve arkadaşları (2009) imalat fabrikalarında çalışan 11 fabrika müdürü üzerinde derinlemesine görüşme ve gözlem yöntemini kullanarak nitel bir araştırma yapmış ve teorik bir model kurmuştur. Oluşturulan bu teorik modelde; fabrika müdürlerinin sahip olduğu politik yetinin, çalışanların güvenini kazanmak adına önem arz ettiği önerilmektedir. Araştırmada; fabrika müdürünün sahip olduğu politik yetinin örgütte güven kültürünün geliştirilmesine katkı sağladığı gözlemlenmiştir.

Literatürdeki ampirik çalışmalar (Treadway ve diğerleri, 2004; Smith ve diğerleri, 2009); yöneticinin (liderin) sahip olduğu politik yetinin, yönetime güven ve örgütsel güven üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Ahearn ve arkadaşları (2004) liderin sahip olduğu politik yetinin, izleyicilerin lidere duyduğu güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkileyeceğini önermektedir. Treadway ve arkadaşları (2004) amirlerin sahip olduğu politik yetinin, ast konumunda çalışanların yönetime güvenini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini ispatlamaktadır. Smith ve arkadaşları (2009) ise fabrika müdürünün sahip olduğu politik yetinin, örgütte güven kültürünün geliştirilmesine katkı sağladığını gözlemlemiştir.

Tez çalışması çerçevesinde; çalışanların bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile çalışanların bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

### 1.11. POLİTİK YETİ ile ALTURİSTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Politik yeti (ya da sosyal beceriler) ile alturistik davranışlar (ya da örgütsel vatandaşlık davranışları) arasındaki ilişkilere dair çalışmalar (Ahearn ve diğerleri, 2004; Krishnan ve Arora, 2008; Andrews, Kacmar ve Harris, 2009; Ferris ve diğerleri, 2009; Moss ve Barbuto, 2010; Shi, Chen ve Zhou, 2011; Laird, Zboja ve Ferris, 2012; Kacmar ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Snell ve diğerleri, 2014) literatürde tespit edilmiştir.

Çalışanların sahip olduğu politik yeti ile çalışanların sergilediği alturistik davranışlar ya da örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar (Andrews, Kacmar ve Harris, 2009; Ferris ve diğerleri, 2009; Shi, Chen ve Zhou, 2011; Laird, Zboja ve Ferris, 2012; Kacmar ve diğerleri, 2013) literatürde bulunmaktadır. Ayrıca yöneticinin sahip olduğu politik yeti ile yöneticinin sergilediği alturistik davranışlar ya da örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar (Moss ve Barbuto, 2010; Blickle ve diğerleri, 2014; Snell ve diğerleri, 2014) da yazında yer almaktadır. Tez çalışması çerçevesinde ise astların bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti ile bu astların sergilediği alturistik davranışlar arasındaki ilişki astların algıları üzerinden araştırılmaktadır.

Ahearn ve arkadaşlarının (2004) gerçekleştirdiği çalışmada; yöneticinin sahip olduğu politik yetinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumlu bir yordayıcısı olduğu önerilmektedir. Loi ve arkadaşları (2011) alturizmi; ast-üst ilişkilerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli (en doğrudan ve dolaysız) boyutu olarak görmektedir. Ayrıca alturizm kavramının, başlangıçtaki çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının asıl çekirdeğini oluşturduğu (Smith, Organ ve Near, 1983) dikkate alındığında, yöneticinin sahip olduğu politik yeti ile çalışanların alturistik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olabileceği akla gelmektedir.

Ahearn ve arkadaşları (2004) liderin sahip olduğu politik yetinin, izleyicilerin lidere duyduğu güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkileyeceğini önermektedir.

Treadway ve arkadaşları (2004) ise amirlerin sahip olduğu politik yetinin, ast konumunda çalışanların yönetime güvenini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini ispatlamaktadır. Literatürde; yöneticiye (lidere) güveninin ya da örgütsel güvenin, çalışanların (izleyicilerin) örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Arslantaş, 2008; Koşar ve Yalçinkaya, 2013; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013; Lu, 2014; Newman ve diğerleri, 2014; Yıldız, 2015) ya da alturistik davranışlarını (Koşar ve Yalçinkaya, 2013; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013; Zhu ve Akhtar, 2014a; Yıldız, 2015) anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Ayrıca Zhu ve Akhtar (2014a) tarafından yapılan çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; astların bir üst yöneticilerine duyduğu hem bilişsel hem de duygusal güven, astların aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarına yönelik sergilediği alturistik davranışlara ilişkin bir üst yöneticilerinin algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında; “yöneticinin sahip olduğu politik yeti, çalışanların alturistik davranışlarının olumlu bir yordayıcısıdır” önermesinin desteklenmesi beklenmektedir.

Krishnan ve Arora (2008) tarafından Hindistan’da yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; amirlerin sahip olduğu sosyal becerilere dair kendi değerlendirmesi ile amirlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik ast konumunda çalışanların algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşın, amirlerin sahip olduğu sosyal becerilere dair kendi değerlendirmesi ile astların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik amirlerinin algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Amirlerin sahip olduğu sosyal becerilere dair kendi değerlendirmesi, astların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik amirlerinin algısının olumlu bir yordayıcısıdır.

### **1.12. POLİTİK YETİ ile LİDER ETKİLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Çalışmanın bu kısmında politik yeti ile lider etkililiği arasındaki ilişkilere dair literatürde gerçekleştirilen çalışmalar özetlenmiştir.

Ahearn ve arkadaşları (2004) liderin sahip olduğu politik yetinin, izleyicilerin ekstra rol davranışlarını tetikleyerek hem bireysel performansı hem de grubun etkililiğini arttırdığını ileri sürmekte ve buradan hareketle liderin sahip olduğu politik yetinin lider etkililiğini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini önermektedir.

Douglas ve Ammeter (2004) Amerika Birleşik Devletleri'nin ortabatisındaki okulların yer aldığı bir bölgede görev yapmakta olan idareciler ve okul personeli üzerinden anket yöntemiyle veri elde etmiştir. Bu çalışmada; okulların yer aldığı bölge çerçevesinde çalışma birimleri tespit edilmiştir. Okul personeli bu çalışma birimlerinde görevlidir ve çalışma birimlerinin amirleri "odak liderler" olarak belirlenmiştir. İdareciler ise odak liderlerin amirleri konumundadır. Araştırmanın örneklemi; 26 odak liderin (çalışma birimleri amirlerinin) üstü konumundaki idarecilerden ve odak liderlerin astı konumundaki 115 okul personelinden (çalışma birimlerinin üyeleri) oluşmaktadır. Bu araştırmada; çalışma birimi performansı ve liderin (iş) performansı lider etkililiği kriterleri olarak kabul edilmiştir. Lvina ve arkadaşlarının (2012) Çin, Almanya, Rusya, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri örneklemleri üzerinden veri elde ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre, politik yeti; sosyal beceriklilik (social astuteness), kişilerarası etki (interpersonal influence), network yeteneği (networking ability) ve içtenlik (apparent sincerity) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Douglas ve Ammeter (2004) gerçekleştirdikleri çalışmada; Lvina ve arkadaşlarının (2012) elde ettiği araştırma sonuçlarına benzer bir şekilde, politik yetinin; öz ve sosyal beceriklilik (self and social astuteness), network geliştirme (network building/social capital), kişilerarası etki (interpersonal influence/control) ve samimiyet/içtenlik (genuineness/sincerity) olmak üzere 4 alt boyuttan oluştuğunu iddia etmektedir. Buna karşın, bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre, politik yeti; network geliştirme ve kişilerarası etki olmak üzere iki boyutludur. Odak liderlerin sahip olduğu politik yetinin network geliştirme boyutuna dair okul personelinin algısı ile hem odak liderlerin lider performansına hem de odak liderlerin liderlik ettiği çalışma birimlerinin performansına ilişkin okul personelinin ve idarecilerin algıları arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde sırasıyla  $r=0.61$ ;  $r=0.40$ ). Odak liderlerin sahip olduğu politik yetinin

kişilerarası etki boyutuna dair okul personelinin algısı ile odak liderlerin lider performansına ilişkin okul personelinin ve idarecilerin algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $\alpha=0.01$  önem seviyesinde  $r=0.48$ ). Odak liderlerin sahip olduğu politik yetinin kişilerarası etki boyutuna dair okul personelinin algısı ile odak liderlerin liderlik ettiği çalışma birimlerinin performansına ilişkin okul personelinin ve idarecilerin algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ferris ve arkadaşları (2005) tarafından politik yetiye ilişkin 3 araştırma 7 farklı örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya ait üçüncü araştırmanın birinci ve ikinci örneklerinde; politik yeti ile lider etkililiği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Birinci örneklem; Amerika Birleşik Devletleri'nde okul yöneticisinden oluşmaktadır. İkinci örneklem ise ulusal bir finansal hizmetler firmasında çalışan 148 şube müdüründen meydana gelmektedir. Üçüncü araştırmanın birinci örneğinde lider etkililiği doğrudan lider etkililiğine ilişkin bir ölçekle hesaplanırken, ikinci örnekte işgörenlerin iş performansı, lider etkililiği kriteri olarak kabul edilmiştir. Birinci örnekte; okul yöneticisi konumunda çalışan idareciler kendi politik yetilerini ve bağlı oldukları yöneticilerin lider etkililiğini anket yöntemiyle değerlendirmektedir. İkinci örnekte ise bir firmada şube müdürü konumunda görev yapan çalışanlar kendi politik yetilerini anket yöntemiyle puanlamaktadır. İşgörenlerin iş performansları ise firmanın en son gerçekleştirilen yıllık performans değerlendirme raporları yoluyla firmanın insan kaynakları departmanından elde edilmiştir. Bu raporlarda işgörenlerin iş performansı bağlı oldukları bir üst yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Birinci ve ikinci örnekler üzerinden birbirlerini destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi, okul yöneticilerinin üstü konumundaki amirlerin lider etkililiğine ilişkin okul yöneticilerinin algısının olumlu bir yordayıcısıdır. Okul yöneticilerinin sahip olduğu politik yetinin sosyal beceriklilik boyutuna dair kendi değerlendirmesi, okul yöneticilerinin üstü konumundaki amirlerin lider etkililiğine ilişkin okul yöneticilerinin algısının politik yetinin diğer boyutlarıyla karşılaştırıldığında en güçlü yordayıcısıdır. Şube müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi, işgörenlerin



iş performansına ilişkin bir üst yöneticilerinin algısının olumlu bir yordayıcısıdır. Şube müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi, işgörenlerin iş performansına ilişkin bir üst yöneticilerinin algısının politik yetinin diğer boyutlarıyla karşılaştırıldığında en güçlü yordayıcısıdır.

Moss ve Barbuto (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde örnekleme 108 örgüt yöneticisi ve 108 diğer örgüt çalışanları oluşmaktadır. 108 diğer örgüt çalışanları lider olduğu varsayılan yöneticilerle aynı pozisyonda ya da yöneticilerin astı veya üstü konumunda olabilmektedir. Bu çalışmada; yöneticinin lider etkililiğini ölçümlmek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan, "etkililik" alt-ölçeğinin ve "çalışanların liderden tatminin)" alt-ölçeğinin kombinasyonu kullanılmıştır. Bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin sahip olduğu politik yetinin sosyal beceriklilik, kişilerarası etki ve içtenlik alt boyutlarına dair kendi değerlendirmeleri ile yöneticilerin lider etkililiğine ilişkin diğer örgüt çalışanlarının algısı arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu politik yetinin network yeteneği alt boyutuna dair kendi değerlendirmesi ile yöneticilerin lider etkililiğine ilişkin diğer örgüt çalışanlarının algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin sahip olduğu politik yetinin sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, network yeteneği ve içtenlik alt boyutlarına dair diğer örgüt çalışanlarının algıları ile yöneticilerin lider etkililiğine ilişkin diğer örgüt çalışanlarının algısı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Brouer ve arkadaşları (2012) Amerika Birleşik Devletleri'nde görev yapmakta olan idareciler, okul müdürleri, program koordinatörleri ve okul personeli üzerinden anket yöntemiyle veri elde etmiştir. Okul müdürlerinin üstü konumundaki idarecilerin; program direktörleri ve müfettişlerden oluştuğu bu çalışmada, okul müdürleri ve program koordinatörleri "odak liderler" olarak kabul edilmiş ve 25 odak lider, okul personeli ile eşleştirilerek 105 ast-üst ikilisi elde edilmiştir. Lider performansının, lider etkililiği kriteri olarak kabul edildiği bu çalışmanın sonuçlarına göre; odak liderlerin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile odak liderlerin lider etkililiğine ilişkin hem okul personelinin hem de idarecilerin algıları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Ewen ve arkadaşlarının (2013) Almanya’da yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile okul müdürlerinin lider etkililiğine dair öğretmenlerin algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Gentry ve arkadaşlarının (2013) Amerika Birleşik Devletleri’ndeki örgütlerde yönetici pozisyonunda görev yapan 225 katılımcı ile onlara bağlı astlar üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği ve liderin kararlılığını lider etkililiği kriteri olarak kabul ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile yöneticilerin lider etkililiğine ilişkin hem yöneticiyle aynı pozisyondaki hem de ast konumundaki çalışanların algıları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Blickle ve arkadaşlarının (2014) Almanya’da yaptığı araştırmanın sonucuna göre; yöneticilerin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile astların bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Ewen ve arkadaşlarının (2014) Almanya’da yürüttükleri bir çalışmanın araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye ilişkin kendi değerlendirmesi ile hem kurumsal etkililiğe dair öğretmenlerin algısı hem de öğretmenlerin liderden tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır.

Literatürde sözü edilen ampirik çalışmalar değerlendirildiğinde; yöneticinin sahip olduğu politik yeti ile yöneticinin lider etkililiği arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmektedir. Tez çalışması çerçevesinde çalışanların bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile çalışanların bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı arasındaki ilişki incelenecektir.

Politik yeti ile yönetimsel etkililik (managerial effectiveness) arasındaki ilişkilere dair çalışmalar (Smith ve diğerleri, 2009; Snell ve diğerleri, 2014) literatürde bulunmaktadır. Smith ve arkadaşlarının (2009) fabrika müdürleri üzerinde derinlemesine görüşme ve gözlem yöntemlerini kullanarak gerçekleştirdikleri

çalışmanın sonuçlarından; fabrika müdürlerinin sahip olduğu politik yetinin; yöneticinin kendisi, diğer örgüt çalışanları ve gruplar üzerindeki olumlu etkileri yoluyla örgüte katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Bu olumlu etkilerden yola çıkılarak fabrika müdürlerinin sahip olduğu politik yetinin, fabrika müdürlerinin yönetsel etkililiği adına önem arz ettiği ileri sürülmektedir. Snell ve arkadaşlarının (2014) 2009 ve 2010 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki liderlik geliştirme programlarına kayıt yaptıran 199 orta ve üst kademe yöneticisi üzerinden anket yöntemiyle veri elde ettiği çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin sahip olduğu politik yetinin içtenlik alt boyutuna dair kendi değerlendirmesi ile yöneticilerin yönetsel etkililiğine ilişkin amirlerinin algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yöneticilerin sahip olduğu politik yetinin network yeteneği, sosyal beceriklilik ve kişilerarası etki alt boyutlarına dair kendi değerlendirmeleri ile yöneticilerin yönetsel etkililiğine ilişkin amirlerinin algıları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Yöneticinin yönetsel etkililiğinin, lider etkililiği kriteri olarak kabul edilmesi durumunda, yönetsel etkililik; yöneticinin sahip olduğu politik yeti ile lider etkililiği arasındaki ilişkilerde önem arz eden bir değişken haline gelecektir.

Tez çalışması çerçevesinde; yöneticilerin sahip olduğu politik yetinin; yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzı, bu yöneticilerin lider etkililiği, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven ve bu çalışanların sergilediği alturistik davranışlar üzerindeki etkileri ile yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzının; bu yöneticilerin lider etkililiği, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven ve bu çalışanların sergilediği alturistik davranışlar üzerindeki etkileri ast konumundaki hemşirelerin algıları yoluyla araştırılmaktadır. Bu çalışmada; çalışanlar "hemşireleri", yöneticiler ise "hemşirelerin bir üstü konumundaki yönetici hemşireleri" temsil etmektedir.

### **1.13. HEMŞİRELİK MESLEĞİNİN TEZ ÇALIŞMASI AÇISINDAN ÖNEMİ**

Hemşireler, hastane ortamında hastaya en yakın sağlık grubunu oluşturmaktadır (Baykal, 1994). Hemşirelerin hastalarla doğrudan teması sağlık sektöründe

çalışan diğer profesyonellerle karşılaştırıldığında öne çıkmaktadır (McCamant, 2006). Bu durum; sağlık kuruluşlarında hemşirelerin önemini artırmaktadır. Aynı zamanda yönetici konumundaki hemşireler de sağlık kuruluşlarında büyük önem arz etmektedir; çünkü yönetici konumundaki hemşireler hem hemşiredir hem de kendisine bağlı hemşireleri yönetmektedir. Baykal'a (1994) göre, hemşire yöneticiliği; özel bilgi ve beceri yanında kişilerarası ilişkilerde ileri bir anlayışı da gerektirmektedir.

İş yaşamında politik yetiye; yönetici pozisyonunda olsun ya da olmasın her çalışan sahip olabilir (Atay, 2010a; Lvina ve arkadaşları, 2012). Buna karşın, politik yetinin ve ona ilişkin kavramların tanım ve açıklamalarında özellikle ikna etme, harekete geçirme ve etkileme sözcüklerine yer verilmesi "liderlik" olgusunu akla getirmektedir. Atay'a (2009) göre; politik yetiye astlardan (izleyicilerden) ziyade yöneticilerin (liderlerin) sahip olması beklenmektedir. Derue ve arkadaşları (2011) politik yetiyi, liderin bireyler arası ilişkilerde kullandığı özelliklerden biri olarak görmektedir.

Politik yeti; işyerinde başkalarını başarılı biçimde etkileme kapasitesini artırmaktadır. Politik yetisi gelişmiş kişiler, hangi durumda hangi etkileme taktik ve stratejisinin işleyeceğini iyi bilmektedirler. Bu kişiler özel bir taktiği veya stratejiyi istenen etkiyi oluşturmak için nasıl yöneteceklerinin farkındadırlar (Atay, 2010a). Yöneticilerin örgütlerde insanlarla birlikte çalışabilmesi ve onları etkileyebilmesi için bazı özellik ve yetilere sahip olmaları gerektirmektedir.

Yöneticinin (liderin) politik yetisi; örgüt içi süreçleri yöneticinin (liderin) daha etkili şekilde yönetebilmesini sağlamaktadır (Atay, 2009). Politik yeti sahibi liderler; kendilerine ilişkin karizmatik algısının oluşmasında, politik yetilerini içten, özgün ve ikna edici bir şekilde kullanırlar (Ferris ve diğerleri, 2010). Bu durum otantiklik kavramını akla getirmektedir. İçtenlik boyutunun politik yetinin en temel boyutu olarak kabul edilmesi ve bu boyuta ilişkin değerlendirme yapılırken başkalarının kişiyi nasıl algıladığının belirleyici olması (Ferris ve diğerleri, 2010) gibi nedenlerle politik yetinin tıpkı otantiklik ve karizma kavramları gibi başkaları tarafından kişiye atfedilen bir özellik olduğu ifade edilebilmektedir.

Politik yetinin temel bileşeni olarak kabul gören içtenlik boyutu Gentry ve arkadaşları (2013) tarafından kavramsallaştırılırken otantiklik olgusuna da yer verilmiştir. Ayrıca otantik liderliğin bileşenlerinden olan öz farkındalık, politik yetinin sosyal beceriklilik boyutu kavramsallaştırılırken kullanılmaktadır (Gentry ve diğerleri, 2013). O halde; otantiklik kavramı, politik yetinin doğal bir parçası olarak düşünülebilir. Douglas, Ferris ve Perrew (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yöneticinin sahip olduğu politik yetinin geliştirilmesi durumunda; yöneticinin (liderin) otantikliğine dair çalışanların algısının artacağı ve buna bağlı olarak da yöneticinin (liderin) sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin çalışanların (izleyicilerin) algısının yükseleceği önerilmektedir (Douglas, Ferris ve Perrew, 2005). Tüm bu bilgiler ışığında; otantiklik kavramının gerçek politik yetinin doğal bir bileşeni olduğu iddia edilebilirken, politik yetinin de otantik liderlik algısının oluşumuna katkı sağladığı ileri sürülebilmektedir.

Pozitif kullanımı amaçlanmış bazı kavramlarda olduğu gibi politik yeti de kötüye kullanılabilir. Buna karşın, politik yeti; geçerli ve asli niteliğiyle doğru bir biçimde kullanıldığında, hem bireyler hem de bireylerin çalıştıkları organizasyon için iyi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2010). Treadway ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar; politik yetinin örgütsel etkililiğin sağlanmasında önemli bir yönetici (lider) becerisi olduğuna işaret etmektedir (Treadway ve diğerleri, 2004). Politik yeti sahibi yöneticiler; güven oluşturma eğilimindedirler ve lider etkililikleri daha yüksektir. Ayrıca politik yeti sahibi yöneticiler astlarının iş tutum ve davranışlarını pozitif bir şekilde etkileyebilirler (Douglas, Ferris ve Perrew, 2005; Ferris ve diğerleri, 2010).

Hemşirelik; alturistik meslekler arasında değerlendirilmektedir (Gormley, 1996) ve hemşirelik kariyerinin seçiminde, bireylerin yardım etme dürtüsü önemli bir etmendir (Rognstad, Nortvedt ve Aasland, 2004), çünkü alturizm; sağlık sektöründe çalışanların yeterlilikleri açısından çekirdek bir özellik niteliğindedir (McGaghie ve diğerleri, 2002) ve hemşirelik mesleğinin doğası, yardım etmeye yönelik davranışları gerektirmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Ayrıca, alturizm; hemşirelik uygulamalarının özünü oluşturan profesyonel değerlerden

biridir (Rognstad, Nortvedt ve Aasland, 2004; McCamant, 2006; Johnson, Haigh ve Yates-Bolton, 2007). Yöneticinin sahip olduğu politik yetinin, ast konumunda çalışanların iş tutum ve davranışları üzerindeki olası ya da ispatlanmış olumlu etkileri (Douglas, Ferris ve Perrewe, 2005; Ferris ve diğerleri, 2010) yanında hemşirelik mesleğine ait bu özellikler dikkate alındığında; yönetici hemşirelerin sahip olduğu politik yetinin, ast konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlar üzerindeki muhtemel pozitif etkisi hem gündeme gelmektedir hem de örgütsel bağlamda önem kazanmaktadır.

Yöneticinin sergilediği liderlik davranışları; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan etkileyen ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında anahtar bir rolü olan öncüdür (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Sosik, Jung ve Dinger'e (2009) göre yöneticinin liderlik davranışları, çalışanları alturistik davranışlara sevk edebilecektir (Sosik, Jung ve Dinger, 2009). O halde; yöneticinin kişisel bir özelliği olan politik yetinin yanında yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik tarz ve davranışları da ast konumundaki hemşirelerin alturistik davranışlarını etkileyebilecektir. Sosik, Jung ve Dinger (2009) yöneticinin otantik liderlik tarzının, çalışanları alturistik davranışlara sevk edebileceğini düşünmektedir (Sosik, Jung ve Dinger, 2009).

Wong ve Cummings (2009b), sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasını ve sürdürülmesini lider etkililiği kriteri kabul etmektedir. Wong ve Cummings (2009a) özellikle sağlık sektöründeki çalışma ortamı nedeniyle hemşire yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzının hemşirelik uygulamaları bağlamında lider etkililiği açısından önem arz edebileceğini ifade etmektedir. Literatürdeki çalışmalarda (Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Wong ve Giallonardo, 2013); "hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının, örgüt üzerindeki olumlu etkileri yoluyla örgütte sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkı sağladığı ve hemşirelerin bir üst yöneticilerine duyduğu güveni de anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği" ortaya konulmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında; tez çalışmasının hemşireler üzerinde gerçekleştirilmesinin büyük önem arz ettiği görülmektedir.

Birinci bölümde; çalışmanın araştırma modelindeki otantik liderlik, güven, alturistik davranışlar, lider etkililiği ve politik yeti değişkenlerine ve bu değişkenler arasındaki ilişkilere dair bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise birinci bölümdeki bilgilerden de yararlanılarak çalışmanın araştırma modeli kurulmaktadır ve alan araştırması gerçekleştirilmektedir. İkinci bölümde; çalışmanın araştırma modeli test edilerek modele ilişkin bulgular elde edilmektedir ve ayrıca bu bulgulara dair yorumlar yapılmaktadır.



## 2. BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın ikinci bölümü; sırasıyla “Araştırma Modeli ve Hipotezler”, “Araştırmanın Amacı ve Önemi”, “Araştırmanın Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi”, “Veri Toplama Yöntemi (Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları: Politik Yeti Ölçeği, Otantik Liderlik Ölçeği, Lider Etkililiği Ölçeği, Güven Ölçeği, Alturistik Davranışlar Ölçeği, Demografik Değişkenler)”, “Pilot Çalışma”, “Verinin Toplanması Süreci”, “Çalışmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler”, “Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması (Veri Setinin Doğruluğu, Eksik Veri Analizi, Normallik Testi, Çoklu Bağlantı Analizi)”, “Araştırmanın Varsayımları”, “Ölçeklerin Güvenilirliği”, “Araştırma Modelinin Yapı Geçerliliği”, “Araştırmanın Bulguları (Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular, Korelasyon Analizi Sonuçları, Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi)” ve “Sonuç, Öneriler ve Tartışmalar (Araştırma Bulgularına İlişkin Genel Değerlendirme ve Sonuç, Çalışmanın Örgütsel Davranış Yazınına Katkısı, Araştırmanın Sınırlılıkları, Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler)” adlı başlık ve alt başlıklarından oluşmaktadır.

Çalışmanın amacı ve önemi açıklanmadan önce çalışmanın araştırma modeline ve hipotezlerine yer verilmektedir.

#### 2.1. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER

Bu başlık altında; çalışmanın araştırma modeline ve hipotezlerine yer verilmeden önce, çalışmanın araştırma modelinin nasıl kurulduğu ve araştırma hipotezlerinin nasıl geliştirildiği anlatılmaktadır.

Harvey ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; yöneticilerin sahip olduğu politik yetinin, çalışanların sapkın davranışları/örgütsel bağlılığı/iş stresi gibi sonuç değişkenleri üzerindeki dolaylı etkilerine yöneticilerin sergilediği etik liderlik tarzının aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Harvey ve diğerleri,



2014). Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu politik yeti/sosyal beceriler bir grup, yöneticilerin sergilediği liderlik tarzları/davranışları bir grup ve yöneticilerin lider etkililiği/çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları bir grup olmak üzere her bir gruptan birer değişkeninin birlikte ele alınarak aralarındaki üçlü ilişkilerin incelendiği çalışmalar (Krishnan ve Arora, 2008; Derue ve diğerleri: 2011; Ewen ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Ewen ve diğerleri, 2014) literatürde tespit edilmiştir.

Krishnan ve Arora (2008) tarafından Hindistan'da gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre; yöneticilerin sahip olduğu sosyal becerilere dair kendi değerlendirmesi, astların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik yöneticilerinin algısının olumlu bir yordayıcısıdır. Ayrıca astların yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı, astların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik yöneticilerinin algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Buna karşın, yöneticilerin sahip olduğu sosyal becerilere dair kendi değerlendirmesi ile ast konumunda çalışanların yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. O halde, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzı; bu yöneticilerin sahip olduğu sosyal beceriler ile astların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etmemektedir. Bu durumun nedenlerinden birisi yöneticilerin sahip olduğu sosyal becerilerin ast konumunda çalışanlar yerine bizzat yöneticilere sorularak ölçümlenmesi olabilir. Ayrıca araştırmada yöneticilerin politik yetisi yerine sosyal becerilerinin ölçümlenmesi de bu durumun diğer bir nedeni olarak gösterilebilir. Yöneticilerin politik yetisi ve sosyal becerileri, yöneticilerin bireyler arası ilişkilerde kullandığı özellikleridir; ancak sosyal beceriler, politik yetiye göre daha geniş bir kavramdır. Eğer araştırmada; sosyal beceriler yerine politik yeti kavramı kullanılsaydı ve yöneticilerin sahip olduğu politik yeti ast konumunda çalışanların algıları üzerinden ölçümlenseydi yöneticilerin sahip olduğu politik yeti ile sergilediği dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunabilirdi. Böylece dönüşümcü liderlik tarzının aracılık etkisinden bahsedilebilirdi.

Derue ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen meta analizi sonuçlarına göre; “liderin ilişkiye ve değişime dönük davranışları; liderin bireyler arası ilişkilerde kullandığı özellikleri (örneğin: politik yetisi) ile toplam lider etkililiği arasındaki ilişkide aracı değişkendir” hipotezi kısmen de olsa desteklenmektedir.

Ewen ve arkadaşlarının (2013) Almanya’da gerçekleştirdiği çalışmanın araştırma modelinde; yöneticilerin sahip olduğu politik yeti birinci dereceden bağımsız değişken, yöneticilerin sergilediği liderlik tarzları aracı değişken ve yöneticilerin lider etkililiği ise sonuç değişkeni olarak tasarlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; okul müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile okul müdürlerinin lider etkililiğine dair öğretmenlerin algısı arasındaki ilişkiye öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği etkileşimci liderlik tarzının koşulsal ödül boyutuna ilişkin algısı tam aracılık etmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile okul müdürlerinin lider etkililiğine dair öğretmenlerin algısı arasındaki ilişkide öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısının tam aracılık etkisi bulunmaktadır.

Blickle ve arkadaşlarının (2014) Almanya’da gerçekleştirdikleri çalışmada; yöneticilerin sergilediği karizmatik liderlik tarzı, “yöneticilerin sahip olduğu karizma” ifadesi ile temsil edilmektedir. Bu çalışmanın araştırma modelinde; liderin meraklılık duygusu (leader inquisitiveness) birinci dereceden bağımsız değişken, liderin sahip olduğu politik yeti ikinci dereceden bağımsız değişken, liderin sahip olduğu karizma aracı değişken, lider etkililiği ise sonuç değişkeni olarak tasarlanmıştır. Çalışmada; yöneticilerin meraklılık duygusuna ilişkin kendi değerlendirmesinin, yöneticilerin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi ile birlikte çalışanların bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını, yöneticilerin sahip olduğu karizmaya ilişkin bu yöneticilerin astı konumundaki çalışanların algısı üzerinden dolaylı bir şekilde etkilediği iddia edilmektedir. Çalışmanın araştırma sonuçları; bu iddiayı desteklemektedir ve kurulan mekanizmada yöneticilerin sahip olduğu karizmaya ilişkin bu yöneticilerin astı konumundaki çalışanların algısı tam aracı değişkendir. Ayrıca çalışmanın araştırma modeli iki modele ayrılabilir niteliktedir. Buradan hareketle, bu

çalışmada; yöneticilerin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi birinci dereceden bağımsız değişken olarak da kabul edilebilir. Çalışmanın sonuçlarına göre; yöneticilerin sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirmesi, yöneticilerin sahip olduğu karizmaya ilişkin bu yöneticilerin astı konumundaki çalışanların algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Yöneticilerin sahip olduğu karizmaya ilişkin astlarının algısı ise bu astların yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Yine Almanya'da Ewen ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; hem işgörenlerin liderden tatminini hem de kurumsal etkililik ayrı ayrı lider etkililiği kriteri olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın araştırma modelinde; liderin başarılı olma güdüsü (leader motive to get ahead) birinci dereceden bağımsız değişken, liderin sahip olduğu politik yeti ikinci dereceden bağımsız değişken, liderin sergilediği yapıyı harekete geçiren davranışlar (initiating structure behaviors) aracı değişken, kurumsal etkililik ve liderden tatmin ise sonuç değişkenleri olarak tasarlanmıştır. Bu çalışmada; okul müdürlerinin başarılı olma güdüsünün, okul müdürlerinin sahip olduğu politik yetiye ilişkin kendi değerlendirmesi ile birlikte, hem kurumsal etkililiğe dair öğretmenlerin algısını hem de öğretmenlerin liderden tatmini, öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği yapıyı harekete geçiren davranışlara (initiating structure behaviors) ilişkin algısı üzerinden dolaylı bir şekilde etkilediği iddia edilmektedir. Çalışmanın sonuçları; bu iddiayı destekler niteliktedir ve kurulan mekanizmada öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği yapıyı harekete geçiren davranışlara (initiating structure behaviors) ilişkin algısı kısmi aracı değişkendir. Bununla birlikte liderin sahip olduğu özelliklerin, lider etkililiği üzerindeki dolaylı etkisini açıklayan bu mekanizmanın nasıl işlediğinin tam olarak anlaşılabilmesi amacıyla daha fazla sayıda araştırma yapılması gerektiği çalışmanın sonunda ifade edilmektedir. Ayrıca bu çalışmada; güçlendirici (empowerment) liderlik davranışları ve dönüşümcü liderlik tarzı gibi çeşitli liderlik tarz ve davranışlarının kurulan mekanizmadaki aracı değişken rolünün gelecekteki çalışmalarda incelenmesi de önerilmektedir.

Literatürdeki ampirik çalışmalarda (Ewen ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Ewen ve diğerleri, 2014; Harvey ve diğerleri, 2014); yöneticilerin sahip olduğu politik yeti ile çeşitli sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilere yöneticilerin sergilediği bazı liderlik tarz ve davranışlarının aracılık ettiği istatistiksel olarak ispatlanmaktadır. Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu politik yeti ile yöneticilerin lider etkililiği arasındaki ilişkiye yöneticilerin sergilediği liderlik tarz ve davranışlarının aracılık ettiği literatürdeki ampirik çalışmalarda (Ewen ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Ewen ve diğerleri, 2014: 2014) ortaya konulmaktadır.

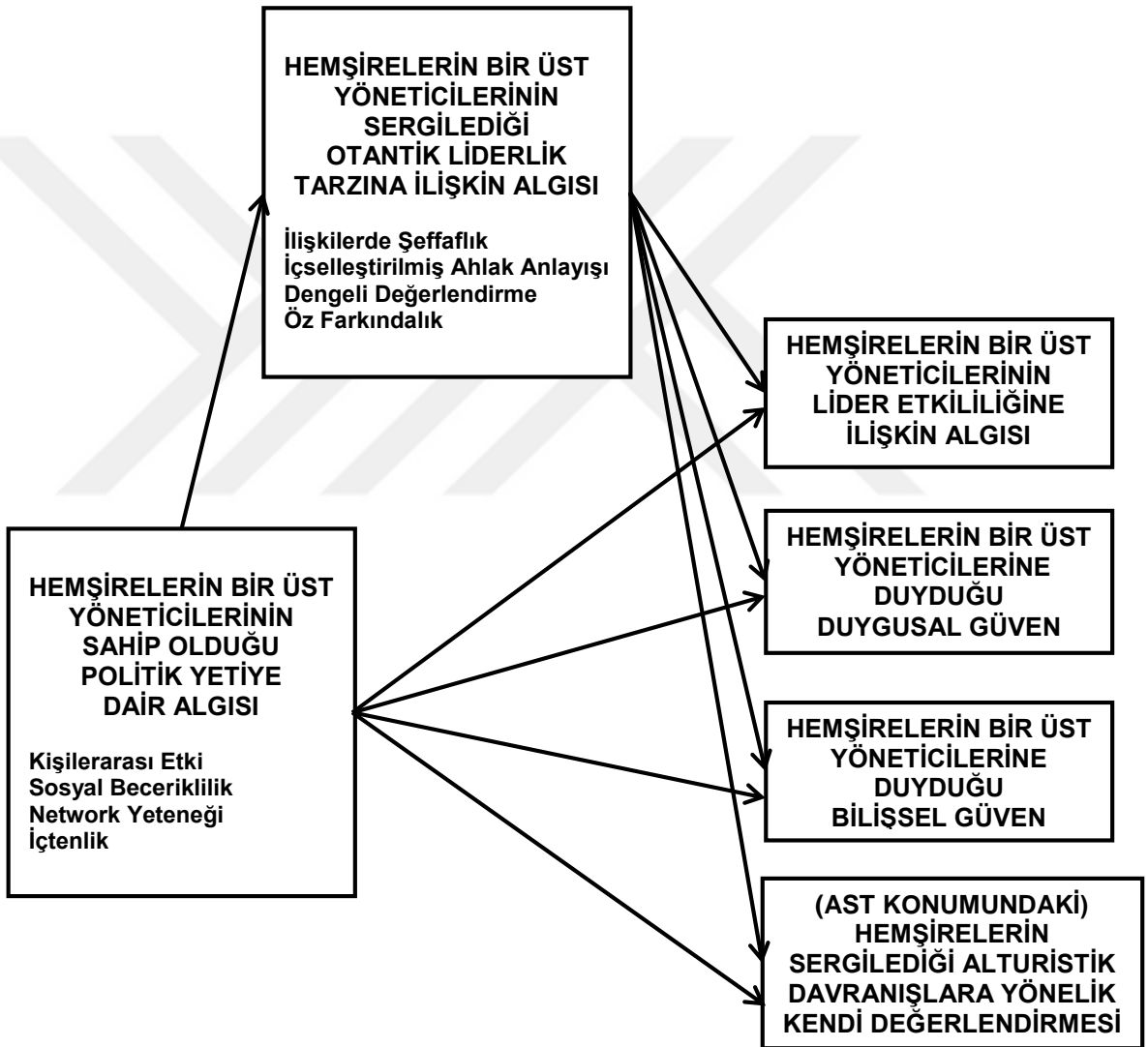
Tez çalışması çerçevesinde; literatürdeki bazı ampirik çalışmalardan (Derue ve diğerleri: 2011; Ewen ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Ewen ve diğerleri, 2014) yola çıkılarak çalışmanın araştırma modelinde yöneticilerin sahip olduğu politik yetinin birinci dereceden bağımsız değişken, yöneticilerin lider etkililiğinin ise sonuç değişkenlerinden biri olarak tasarlanmasına karar verilmiştir.

Yöneticinin (Liderin) sahip olduğu politik yeti ile grubun performansı, lider etkililiği, çalışanın örgütsel bağlılığı/iş stresi/sapkın davranışları/iş tatmini ve liderden tatmini gibi sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilerde yöneticinin sergilediği kişiyi dikkate alan davranışlar, etkileşimci liderlik tarzının koşulsal ödül boyutu, etik liderlik tarzı, hizmetkar liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzı gibi özellikle otantik liderlik tarzıyla bağlantılı liderlik tarz ve davranışlarının aracı değişken olduğunu istatistiksel olarak ortaya koyan ampirik çalışmalar (Derue ve diğerleri, 2011; Ewen ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Harvey ve diğerleri, 2014) literatürde tespit edilmiştir. Ewen ve arkadaşları (2014) tarafından politik yetinin liderin sahip olduğu özellikler çerçevesinde değerlendirildiği çalışmada; lider özelliklerinin, lider etkililiği üzerindeki dolaylı etkisini açıklayan mekanizmada yöneticilerin sergilediği yapıyı harekete geçiren davranışların aracılık rolü olduğu ispatlanmaktadır. Bununla birlikte, güçlendirici (empowerment) liderlik davranışları ve dönüşümcü liderlik tarzı gibi otantik liderlikle bağlantılı liderlik tarz ve davranışlarının kurulan mekanizmadaki aracı değişken rolü üzerinde de araştırma yapılması çalışmada önerilmektedir.

Aracılık etkisinin araştırıldığı sözü edilen literatürdeki bazı çalışmalar (Krishnan ve Arora, 2008; Derue ve diğerleri: 2011; Ewen ve diğerleri, 2013; Blicke ve diğerleri, 2014; Ewen ve diğerleri, 2014; Harvey ve diğerleri, 2014); tez çalışması çerçevesinde araştırma modelinin tasarlanmasına öncülük etmiştir. Yani bu çalışmalar, tez çalışmasının hareket noktasıdır. Tez çalışmasının birinci bölümünde yer verilen teorik ve ampirik çalışmalara ilişkin bilgiler ise bu çalışmanın araştırma modelinin kurulmasına temel teşkil etmektedir. Birinci bölümde; çalışmanın araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin literatür ve bu değişkenler arasındaki ikili (basit) ilişkileri ele alan çeşitli çalışmalar detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Ayrıca çalışmanın hemşireler üzerinde gerçekleştirilmesinin önemi; birinci bölümünün tamamına yedirilerek gerekli görülen kısımlarda açıklanmış ve birinci bölümün sonunda ise “hemşirelik mesleğinin tez çalışması açısından önemi” adlı başlık altında bu konu toparlanmıştır.

Tez çalışmasının bu kısmına kadar açıklanan tüm bilgiler ışığında, çalışmanın bu kısmından sonra “araştırmada kullanılan veri toplama araçları” adlı başlık altında ölçekler hakkında anlatılanlar da dikkate alınarak çalışmanın araştırma modeli Şekil 2’deki gibi kurulmuştur. Tez çalışması çerçevesinde; ölçeklerin geçerliliğinin incelenmesi amacıyla araştırma modeline bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde hem politik yeti hem de otantik liderlik değişkenleri teori ve literatürlerine uygun bir şekilde ikinci düzey çok faktörlü bir yapıda tasarlanmıştır. Yani bu değişkenler Şekil 2’de görüldüğü üzere boyutlu bir yapıdadır ve bu boyutların toplamından meydana gelmektedir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde çalışmanın araştırma modeline ilişkin bir sorun çıkmaması durumunda, hipotezlerin test edilmesi amacıyla kurulacak olan yapısal eşitlik modellerinde de hem politik yeti hem de otantik liderlik değişkenlerinin ikinci düzey çok faktörlü bir yapıda ele alınması planlanmaktadır; ancak otantik liderliğin aracılık rolü incelenirken politik yeti ve otantik liderlik değişkenlerinin bütün bir yapıda değerlendirilmesine karar verilmiştir. Çünkü yöneticilerin (liderlerin) sahip olduğu politik yeti ile çeşitli sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilerde yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzıyla bağlantılı liderlik tarz ve davranışlarının aracı değişken rolünün incelendiği

ampirik çalışmalarda (Derue ve diğerleri, 2011; Ewen ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Harvey ve diğerleri, 2014); politik yeti değişkeni ile liderlik tarz ve davranışlarına ilişkin değişkenlerin bütün bir yapıda ele alındığı ve aracılığın istatistiksel olarak ispatlandığı tespit edilmiştir. Ayrıca hem politik yeti (Ferris ve diğerleri, 2008) hem de otantik liderlik tarzı (Walumbwa ve diğerleri, 2008) alt boyutlarıyla temsil edildiği halde onların üstündedir ve her iki kavram alt boyutlarının dışında başlı başına birer değişkendir.



**Şekil 2:** Çalışmanın Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri, çalışmanın araştırma modeline uygun bir şekilde geliştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

**H1:** *Hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile lider etkililiği arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır.*

**H2:** *Hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile bu yöneticilere duyulan duygusal güven arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır.*

**H3:** *Hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile bu yöneticilere duyulan bilişsel güven arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır.*

**H4:** *Hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile bu yöneticilerin astı konumundaki hemşirelerin alturistik davranışları arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır.*

## 2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Tez çalışması çerçevesinde; “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı, yöneticilerine duyduğu (duygusal/bilişsel) güven ve ast konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasındaki ilişkilerde hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı aracı değişken midir?” sorusunun cevaplanması amaçlanmaktadır. Çalışmada; bu amaç doğrultusunda şu sorulara da cevap aranmaktadır:

- 1) Çalışmanın araştırma modelindeki mekanizmadan (kurgudan) hareket edildiğinde, bağımsız değişken; aracı değişkeni ve bağımlı değişkenleri (sonuç değişkenlerini), aracı değişken ise bağımlı değişkenleri (sonuç değişkenlerini) anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?

- a) Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısını, hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını, yöneticilerine duyduğu duygusal ve bilişsel güveni ve ast konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesini anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?
- b) Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı; hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını, yöneticilerine duyduğu duygusal ve bilişsel güveni ve ast konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesini anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?
- 2) Hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti, bu yöneticilerin astı konumundaki hemşireler tarafından bireylere ve örgüte katkı sağlayan olumlu bir özellik olarak mı yoksa bireylere ve örgüte zarar veren olumsuz bir özellik olarak mı algılanmaktadır?

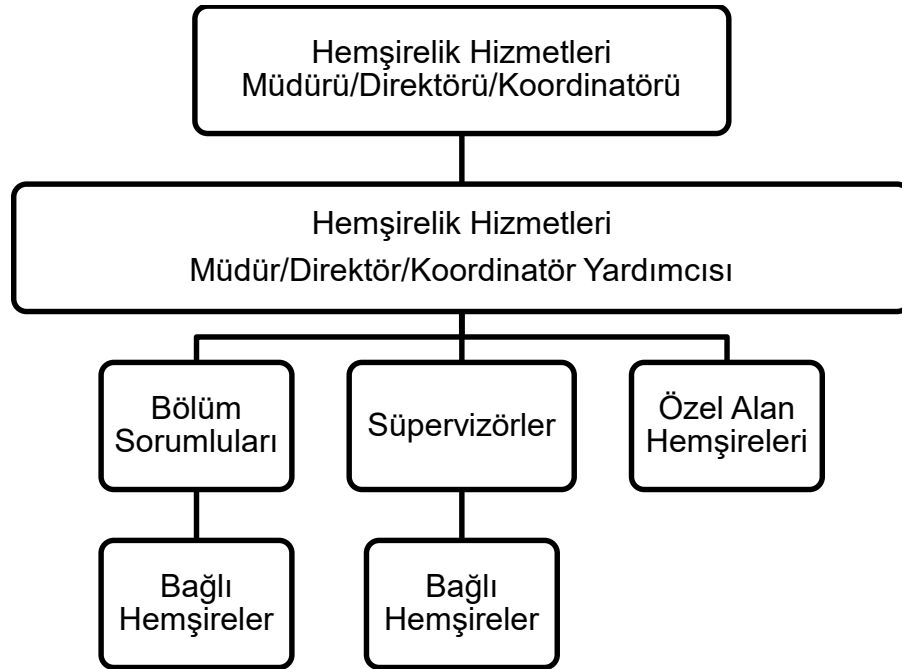
Tez çalışması kapsamında; araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin düzeyleri ast konumundaki hemşirelerin algıları üzerinden hesaplanmıştır ve algı üzerinden belirlenen tüm değişken düzeylerinin gerçeği yansıttığı kabul edilmektedir. Ayrıca hemşire yöneticilerinin gerçekte sahip olduğu politik yeti ve sergilediği otantik liderlik tarzı düzeylerindeki iyileşmenin, bu yöneticilerin sahip olduğu politik yetiye ve sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin ast konumundaki hemşirelerin algılarını sırasıyla olumlu bir şekilde etkileyeceği varsayılmıştır. Bu varsayımlardan hareketle, araştırma sonuçlarının; hemşire yöneticilerinin gerçekte sahip olduğu politik yetinin ve sergilediği otantik liderlik tarzının bu yöneticilerin lider etkililiği, ast konumunda çalışan hemşirelerin bu yöneticilere duyduğu (duygusal/bilişsel) güven ve sergilediği alturistik davranışlar üzerindeki olumlu etkileri yoluyla örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğuna işaret etmesi durumunda şu soruların cevaplanması tez çalışması çerçevesinde önem kazanmaktadır:



- a) Hemşire yöneticileri örgüt içinden ya da dışından seçilirken nelere dikkat edilmelidir?
- b) Örgütteki mevcut hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti ve sergilediği otantik liderlik tarzı düzeyleri nasıl geliştirilebilir?
- c) Hemşirelik öğrencisi adayları nihai olarak hemşirelik mesleğini seçmeden önce nelere dikkat etmelidir?
- d) Geleceğin hemşireleri olarak görülen hemşirelik öğrencilerinin seçilmesi, yerleştirilmesi ve eğitilmesi süreçlerinde ilgili karar mercileri (örneğin; hükümet, milli eğitim bakanlığı, sağlık bakanlığı, hemşirelik fakülteleri, hemşirelik yüksek meslek okulları ve sağlık meslek liseleri) nelere dikkat etmelidir?

### **2.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİNİN BELİRLENMESİ ve ÖRNEKLEM SEÇİMİ**

Araştırmanın evreni zaman ve maliyet güclüğü nedeniyle Ankara ili ile sınırlı bir şekilde sadece üç özel hastanede çalışan hemşireleri kapsamaktadır. Bu çalışma ve bu çalışmaya bağlı çalışmalarda; hastane isimlerinin geçmeyeceği hastane başhekimliklerine “veri toplanması” süreci başlamadan önce yazılı bir şekilde beyan edilmiştir. Bu nedenle hastane isimleri çalışmada kullanılmamaktadır. Şekil 3’te gösterilen ünvanlara sahip tüm çalışanlar hemşiredir. Örneklem seçilmeyerek, bu üç hastanede çalışan “hemşirelik hizmetleri müdürü, direktörü ya da koordinatörü” ünvanlarına sahip hemşireler hariç hemşirelerin tamamı evren kabul edilmiş ve bu evrenin tamamını oluşturan toplam 540 hemşireye ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmanın veri seti büyüklüğü verinin toplanmasının ardından gerçekleştirilen “veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması” süreci sonunda kesinleşmektedir.



**Şekil 3:** Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüklerinin Temsili Nitelikte Örgüt Yapısı

Şekil 3'te araştırmanın gerçekleştirildiği üç özel hastanenin hemşirelik hizmetleri müdürlüklerine ait benzer ve farklı özellikleri dikkate alınarak hazırlanan temsili nitelikte örgüt yapısı görülmektedir. Bu hastanelerde hemşirelik hizmetleri müdürlüğü; hemşirelik hizmetleri direktörlüğü ya da koordinatörlüğü olarak da isimlendirilebilmektedir. Üç hastanede de birer tane hemşire hizmetleri müdürü, direktörü ya da koordinatörü bulunmaktadır. Ayrıca hemşire hizmetleri müdürüne, direktörüne ya da koordinatörüne bağlı birer tane hemşire hizmetleri müdür, direktör ya da koordinatör yardımcısı vardır. Ast-üst ilişkilerinin gösterildiği Şekil 3'te de görüldüğü üzere bölüm sorumluları, süpervizörler ve özel alan hemşireleri hemşire hizmetleri müdür, direktör ya da koordinatör yardımcısının astı konumundadır. Ancak hastanelerin birinde diğer iki hastaneden farklı bir şekilde özel alan hemşireleri doğrudan hemşirelik hizmetleri müdürüne, direktörüne ya da koordinatörüne bağlıdır. Bu üç hastanede de bölüm sorumlularına ve süpervizörlere bağlı hemşireler vardır; ancak özel alan hemşirelerine bağlı hemşire yoktur.

Çalışmada; yönetici hemşirelerin sahip olduğu politik yetiye ve sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin anket soruları bu hemşirelerin astı konumundaki hemşirelere

sorulmaktadır. Ayrıca yönetici hemşirelerin lider etkililiğine ve yönetici hemşirelere duyulan güvene ilişkin sorular da bu hemşirelerin astı konumundaki hemşirelerin algıları üzerinden ölçülmektedir. Hemşirelerin sergilediği alturistik davranışların düzeyi ise bu hemşirelerin kendi değerlendirmesi yoluyla hesaplanmaktadır.

## 2.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bilimsel araştırmalarda kullanılan veri toplama yöntemleri anket, görüşme (mülakat), gözlem, deney ve kaynak tarama olmak üzere beşe ayrılabilir (Ural ve Kılıç, 2011). Özellikle sosyal bilimlerde en çok kullanılan veri toplama yöntemi ankettir. Anket yönteminin bilimsel araştırmalarda çok sık kullanılmasının ve giderek yaygınlaşmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004):

- Anket, ekonomik bir veri toplama yöntemidir.
- Anket yöntemiyle geniş kitlelere ulaşılarak daha büyük örneklemle evrene yaklaşmak mümkün olabileceği için verilerin güvenilirliği ve geçerliliği bu yöntemle artmaktadır.
- Bireylerin davranışsal, düşünsel, duygusal, inançsal, güdüsel ve algısal özelliklerine ilişkin bilgiler anket yöntemi kullanılarak elde edilebilmektedir.
- Anket yöntemi, verilere hızlı bir şekilde ulaşma imkanı tanımaktadır.

Anket yönteminin giderek yaygınlık kazanmasının altında yatan en önemli sebeplerden bir tanesi de bilgisayar destekli istatistik programlarının gelişmesidir. Böylece anket yöntemi kullanılarak elde edilen verilerin bu programlarda işlenmesi ve analiz edilmesi kolaylaşmıştır (Coşkun, 2012).

Anket yönteminin açıklanan bu avantajları dikkate alınarak, çalışmada; anket yöntemiyle veri toplanmasına karar verilmiştir. Çalışma kapsamında hazırlanan anket formu tam yapılandırılmış niteliktedir, yani anket formunda açık uçlu hiçbir soru bulunmamaktadır. Hazırlanan anket formu 6 bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde astların bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyini ölçen maddelere; anketin ikinci bölümünde astların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algı düzeyini ölçen maddelere; anketin üçüncü bölümünde astların bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algı düzeyini ölçen maddelere, anketin dördüncü bölümünde astların bir üst yöneticilerine duyduğu duygusal ve bilişsel güven düzeylerini ölçen maddelere; anketin beşinci bölümünde astların sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirme düzeyini ölçen maddelere ve anketin son bölümünde ise katılımcıların betimsel özelliklerini tespit etmek amacıyla demografik bilgilerle ilgili maddelere yer verilmektedir (Ek 2- Anket Formu).

Bu çalışma; gönüllülük esasına dayanmaktadır. Yani hiçbir potansiyel katılımcı araştırmaya dahil olması için zorlanamaz. Bu kapsamda tüm potansiyel katılımcılara “gönüllü katılım formu” dağıtılmıştır. Bu formda; çalışmanın konusu, çalışmaya katılım koşulları ve katılımcının hakları hakkında potansiyel katılımcılara bilgi verilmektedir. Ayrıca, çalışmanın sadece bilimsel bir amaç doğrultusunda kullanılacağı ve verilerin tamamen gizli tutulacağı potansiyel katılımcılara beyan edilmektedir. Katılımcılar ise kendi istekleriyle çalışmaya gönüllü olarak katıldıklarını bu form aracılığıyla kabul etmektedirler (Ek 1- Gönüllü Katılım Formu).

Tüm katılımcılara gönüllü katılım formu ve veri toplama aracı ile birlikte bir zarf verilmiştir. Katılımcılardan gönüllü katılım formunu ve anketi tamamladıktan sonra bu formları verilen zarfın içine koyarak, zarfı kapatmaları istenmiştir. Çünkü ankette astlara bir üst yöneticilerine dair sorular sorulmaktadır ve çalışmanın gizli tutulması etik ilkeler ve yasal zorunluluklar nedeniyle önem arz etmektedir. Kapalı zarf uygulamasıyla bilginin hem gizli kalması hem de bu vesileyle doğruluğunun sağlanması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın veri toplama araçlarının kullanımına ilişkin onay Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu’ndan alınmıştır (Ek 6- Etik Kurul İzni).

### 2.4.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Çalışmanın bu kısmında; araştırmancının veri toplama araçları olan politik yeti, otantik liderlik, lider etkililiği, güven ve alturistik davranışlar ölçeklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca çalışmada yararlanılan demografik değişkenler de tanıtılmıştır. Tez çalışması kapsamında; ölçek geliştirilmemiştir. Bu çalışmada; önceden geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır.

#### 2.4.1.1. Politik Yeti Ölçeği

Tez çalışması çerçevesinde; hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti düzeyi, Ferris ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen 18 maddelik “Politik Yeti Envanteri (Political Skill Inventory-PSI)” adlı ölçek kullanılarak hesaplanmıştır.

Ferris ve arkadaşları (2005) tarafından politik yeti ölçeğini geliştirmek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri’ndeki 7 farklı örneklem üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda; politik yeti ölçeğinin Cronbach Alfa değerlerinin “0.86” ile “0.90” arasında değerler aldığı belirlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; politik yetinin sosyal beceriklilik boyutunun 5 maddeden, kişilerarası etki boyutunun 4 maddeden, network yeteneği boyutunun 6 maddeden ve içtenlik boyutunun 3 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir.

Ferris ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilen “Politik Yeti Envanteri” adlı ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması amacıyla Atay’ın (2009) gerçekleştirdiği çalışmada; 13’ü uluslararası olmak üzere İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren toplam 29 işletmede özellikle yöneticilik deneyimi olan 155 çalışan üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Katılımcıların sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirme düzeyinin 18 maddelik “Politik Yeti Envanteri” adlı ölçek ile ölçüldüğü bu çalışmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda; politik yetinin sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, network yeteneği ve içtenlik alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri

sırasıyla “0.785”, “0.743”, “0.683” ve “0.660” olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach Alfa değeri “0.863” olarak belirlenmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda; ölçeğe ilişkin 18 madde, Ferris ve arkadaşları tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen çalışma ile uyumlu bir şekilde politik yetinin dört alt boyutu altında toplanmıştır.

Lvina ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; 18 maddelik “Politik Yeti Envanteri” adlı ölçeğin kültürler arası geçerliliği, toplamda 1511 katılımcıdan meydana gelen Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Almanya, Rusya ve Türkiye örneklemi üzerinde incelenmiştir. Bu çalışmada; örgütsel ortamda çalışanların sahip olduğu politik yetiye dair kendi değerlendirme düzeyini hesaplamak amacıyla ilgili ölçeğin İngilizce, Çince, Almanca, Rusça ve Türkçe çevirileri kullanılmıştır. Türkiye örnekleminde yapılan araştırmada; ölçeğin Atay’a (2009) ait çevirisinden yararlanılmıştır. Lvina ve arkadaşları (2012) tarafından tüm örneklem üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda; ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu istatistiksel olarak ispat edilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Almanya, Rusya ve Türkiye örneklemi üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda; politik yeti ölçeğinin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla “0.91”, “0.92”, “0.87”, “0.86” ve “0.85” olarak belirlenmiştir. Ayrıca politik yetinin sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, network yeteneği ve içtenlik alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri Amerika Birleşik Devletleri örnekleminde sırasıyla “0.79”, “0.86”, “0.84”, “0.78” olarak; Çin örnekleminde sırasıyla “0.85”, “0.84”, “0.86”, “0.64” olarak; Almanya örnekleminde sırasıyla “0.66”, “0.72”, “0.87”, “0.67” olarak; Rusya örnekleminde sırasıyla “0.69”, “0.75”, “0.75”, “0.65” olarak ve Türkiye örnekleminde sırasıyla “0.81”, “0.63”, “0.82”, “0.65” olarak hesaplanmıştır. Lvina ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; “Politik Yeti Envanteri” adlı ölçeğin faktör yapısı Ferris ve arkadaşlarının 2005 yılında ölçeği geliştirdikleri çalışmayla uyumlu bir şekilde tasarlanarak test edilmiştir. Tüm örneklem üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda; politik yetinin sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, network yeteneği ve içtenlik boyutlarıyla temsil edildiği ve bu boyutların birleşerek politik yeti değişkenini oluşturduğu istatistiksel

olarak ispatlanmıştır. O halde; 18 maddelik “Politik Yeti Envanteri” adlı ölçeğin kültürler arası geçerliliği bulunmaktadır.

Tez çalışması kapsamında; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyinin belirlenmesi amacıyla Ferris ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen “Politik Yeti Envanteri” adlı ölçeğin Lvina ve arkadaşlarının (2012) çalışmasında kullanılan Atay’a (2009) ait Türkçe çevirisinden bazı küçük değişiklikler yapılarak yararlanılmıştır. Ferris ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği orijinal ölçek 7’li Likert tipi bir ölçme düzeyindedir. Buna karşın, tez çalışması çerçevesinde; 7’li ölçeğin değerlendirme sklasında yer alan ifadelerin Türkçe’ye aktarılmasında yaşanan zorluklar ve Türkçe ifade güçlükleri nedeniyle ölçek 5’li Likert şekline dönüştürülmüştür. Değerlendirme sklasındaki ifadeler, “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi ölçme düzeyinde düzenlenmiştir. Anket formunda yer alan politik yetiye ilişkin 1,6,9,10,11,15 numaralı sorular network yeteneği boyutunu, 2,3,4,12 numaralı sorular kişilerarası etki boyutunu, 5,7,16,17,18 numaralı sorular sosyal beceriklilik boyutunu, 8,13,14 numaralı sorular ise içtenlik boyutunu temsil etmektedir (Ek 2- Anket Formu 1. Bölüm).

Yönetici pozisyonunda olsun ya da olmasın örgütsel ortamda çalışanların sahip olduğu politik yeti düzeyi, çalışanların bizzat kendi değerlendirmeleri üzerinden hesaplanabilmektedir. Bununla birlikte, Ferris ve arkadaşlarına (2010) göre; politik yetiye ilişkin verilerin, politik yetisi ölçümlenen kişi yerine farklı kaynak ya da kaynaklardan toplanması daha iyi bir fikirdir (Ferris ve diğerleri, 2010). Harvey ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında; yöneticilerin sahip olduğu politik yeti düzeyi yöneticilerin kendi değerlendirmesi yoluyla ölçümlendiğinde, yöneticilerin sahip olduğu politik yeti ile sergilediği etik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna karşın, aynı çalışmada; yöneticilerin sahip olduğu politik yeti bu yöneticilerin astı konumunda çalışanların algısı yoluyla ölçümlendiğinde, yöneticilerin sahip olduğu politik yeti ile sergilediği etik liderlik tarzı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu iki farklı örneklemeden elde edilen sonuçlarla ortaya konulmaktadır. Ayrıca bu çalışmada politik yeti ölçeğinin Cronbach Alfa

değeri; yöneticilerin sahip olduğu politik yeti düzeyi, yöneticilerin kendi değerlendirmesi yoluyla hesaplandığında “0.70”, bu yöneticilerin astı konumunda çalışanların algısı üzerinden hesaplandığında “0.91” olarak belirlenmiştir. Yani yöneticilerin sahip olduğu politik yeti düzeyi, bu yöneticilerin astı konumunda çalışanların algısı üzerinden hesaplandığında ölçeğin Cronbach Alfa değeri daha yüksek çıkmaktadır. Bu durum; politik yetinin ölçümlenmesine dair Ferris ve arkadaşlarının (2010) yaklaşımını akla getirmektedir. Ferris ve arkadaşlarına (2010) göre, kişinin kendi kendini değerlendirdiği politik yeti ölçümleri; politik yetinin en temel bileşeni olan içtenlik alt boyutunun başkaları tarafından kişiye atfedilen bir özellik olması, sosyal olarak arzu edilen biçimde görünmenin cazibesine kapılma ya da anketi dolduranın gerçek puanların farkında olmaması gibi nedenlerle hakikati yansıtmayabilir.

Harvey ve arkadaşlarının (2014) çalışması ile Ferris ve arkadaşlarının (2010) görüşleri dikkate alınarak, tez çalışması çerçevesinde; hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti düzeyini belirlemek amacıyla politik yetiye ilişkin sorular bu yöneticilerin astı konumunda çalışan hemşirelere sorulmaktadır (Ek 2- Anket Formu 1. Bölüm).

Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından 18 maddelik “Politik Yeti Envanteri” adlı ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin Almanya örneklemi üzerinde boylamsal nitelikte bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada; politik yetinin dört boyut ile temsil edildiği ve bu boyutların birleşerek politik yetiyi meydana getirdiği iddia edilmektedir. İki farklı örneklem üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda; ölçeğin ikinci düzey çok faktörlü yapısı istatistiksel olarak desteklenmiştir (Ferris ve diğerleri, 2008). Tez çalışması çerçevesinde; politik yetiye ilişkin teorik alt yapı ile birlikte Ferris ve arkadaşlarının (2008) çalışması dikkate alınarak Şekil 2’de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modelinde politik yeti ikinci düzey çok faktörlü bir yapıda tasarlanmıştır.



#### 2.4.1.2. Otantik Liderlik Ölçeği

Tez çalışması çerçevesinde; hemşire yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzı düzeyi, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen 16 maddelik Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire-ALQ)<sup>1</sup> kullanılarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğin telif haklarını elinde bulunduran Mind Garden Inc. adlı şirket ile internet üzerinden (www.mindgarden.com) iletişime geçilerek ölçeğin kullanım izni alınmıştır (Ek 4- Otantik Liderlik Ölçeğinin Kullanım İzni).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından Otantik Liderlik Ölçeği'nin geliştirilmesi amacıyla Çin, Kenya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde toplam beş farklı örneklem üzerinde bir dizi analiz yapılmıştır. Gerçekleştirilen iç tutarlılık analizleri sonucunda; otantik liderlik tarzının alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa değerleri "0.70" ile "0.92" arasında değişmektedir. Bu değerlerden hareketle, ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ise ölçeğin ikinci düzey çok faktörlü bir yapıda olduğunu istatistiksel olarak ortaya koymaktadır. Buna göre; Otantik Liderlik Ölçeği'nin öz farkındalık boyutu 4 maddeden, dengeli değerlendirme boyutu 3 maddeden, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu 4 maddeden ve ilişkilerde şeffaflık boyutu 5 maddeden oluşmaktadır.

Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması amacıyla Tabak ve arkadaşları (2010) tarafından iki farklı örneklem üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Birinci örneklem; iş yaşamlarında çeşitli sektörlerde çalışmakta olan ve aynı zamanda Ankara'da yüksek lisans veya doktora eğitimlerine devam eden 68 katılımcıdan oluşmaktadır. İkinci örneklem ise Tekirdağ İli'ne bağlı Çerkezköy İlçesi'nde özel bir tekstil firmasında çalışan 191 işgörenden meydana gelmektedir. Birinci örneklem üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin

<sup>1</sup> Otantik Liderlik Ölçeği'nin geliştirilmesine ilişkin çalışmalar 2008 yılının öncesine dayanmaktadır. Avolio, Garner ve Walumbwa tarafından bu ölçeğin telif hakları 2007 yılında alınmıştır (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2017). Walumbwa ve arkadaşları ise bu ölçeğin geliştirilmesi amacıyla yapılan araştırmaların güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarını 2008 yılında yayınlamışlardır (Aktaran Wong, Laschinger ve Cummings, 2010).

yapı geçerliliğine ilişkin uyum iyiliği değerlerinin yeterli olduğu tespit edilmiş ve daha sonra araştırmaya daha büyük bir örneklem olan ikinci örneklem üzerinde devam edilmiştir. İkinci örneklem üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda; otantik liderlik tarzının öz farkındalık, dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla “0.89”, “0.78”, “0.78” ve “0.81” olarak hesaplanmıştır. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach Alfa değeri “0.91” olarak belirlenmiştir. Yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile birlikte birlikte ölçeğin geçerli olduğu ispatlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; ölçeğe ilişkin en iyi uyum iyiliği değerleri ölçeğin ikinci düzey çok faktörlü yapısı ile elde edilmiştir. Bu sonuç; Walumbwa ve arkadaşları tarafından (2008) gerçekleştirilen çalışmada, Otantik Liderlik Ölçeği'nin faktör yapısına dair elde edilen bulguları istatistiksel olarak destekler niteliktedir.

Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonunda; Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nin Tabak ve arkadaşlarına (2010) ait Türkçe çevirisine yer verilmektedir. Tez çalışması kapsamında; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algı düzeyinin belirlenmesi amacıyla Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nin Tabak ve arkadaşlarına (2012) ait çevirisinden bazı küçük değişiklikler yapılarak yararlanılmıştır. Değerlendirme sklasındaki ifadeler, “1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Seyrek, 3=Bazen, 4=Oldukça Sık ve 5=Her Zaman” şeklinde orjinal ölçekteki gibi 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde düzenlenmiştir. Anket formunda yer alan otantik liderliğe ilişkin 1,2,3,4,5 numaralı sorular ilişkilerde şeffaflık boyutunu, 6,7,8,9 numaralı sorular içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunu, 10,11,12 numaralı sorular dengeli değerlendirme boyutunu, 13, 14, 15, 16 numaralı sorular ise öz farkındalık boyutunu temsil etmektedir (Ek 2- Anket Formu 2. Bölüm).

Kişinin sergilediği otantik liderlik tarzı düzeyinin belirlenmesi amacıyla Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nin hem kişinin kendisi hem de başkaları tarafından puanlanabilmesi için uygun formatları bulunmaktadır (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2017). Buna karşın, otantik

olmanın sadece başkalarının (izleyicilerinin) lidere affettikleri bir özellik olduğunu savunan ve buna bilhassa vurgu yapan çalışmalar (Goffe ve Jones, 2005; Endrissat, Muller ve Kaudela-Baum, 2007; Çeri-Booms, 2009) literatürde yer almaktadır. Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010), Walumbwa ve arkadaşlarının 2008 yılında gerçekleştirdikleri çalışmanın üç farklı örneğini birleştirerek 892 kişilik tek bir örneklem üzerinden otantik liderlik tarzının ölçülmesine yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; kişinin otantik liderlik özellikleri kendisi tarafından değerlendirildiğinde elde edilen skorlar, başkaları tarafından değerlendirildiğinde elde edilen skordan otantik liderliğin tüm alt boyutları açısından daha yüksektir (Avolio, Gardner ve Walumbwa). Broughton 2012 yılındaki çalışmasında; yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin kendi değerlendirme düzeyinin başkalarının algı düzeyinden daha yüksek çıkmasını kişilerin kendilerini, başkalarının değerlendirmelerine göre daha otantik olarak düşünmelerine ve kendi otantik olmayan taraflarını görememelerine bağlamaktadır (Aktaran Yıldız, 2013). O halde; kişinin otantik liderlik özellikleri, kişinin kendisi tarafından değerlendirildiğinde abartılabilmektedir. Bu durumda; kişinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin değerlendirmenin, başkaları tarafından yapılması daha anlamlıdır. Buradan hareketle, tez çalışması çerçevesinde; hemşire yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzı düzeyini belirlemek amacıyla otantik liderlik tarzına ilişkin sorular bu yöneticilerin astı konumunda çalışan hemşirelere sorulmaktadır (Ek 2- Anket Formu 2. Bölüm).

Yazındaki bazı çalışmalarda (Erkutlu ve Chafra, 2013; Yıldız, 2013; Cottrill, Lopez ve Hoffman, 2014; Hirst ve diğerleri, 2016) Otantik Liderlik Ölçeği'nin tek faktörlü yapısı istatistiksel olarak desteklenmiştir; ancak literatür incelendiğinde çoğu çalışmanın (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009; Tabak ve diğerleri, 2010; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Coşar, 2011; Peus ve diğerleri, 2012; Tonkin, 2013; Weischer, Weibler ve Petersen, 2013; Wong ve Giallonardo, 2013; Onorato ve Zhu, 2014) ölçeğin ikinci düzey çok faktörlü yapısını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Tez çalışması çerçevesinde; otantik liderlik tarzına ilişkin Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan kavramsal ve işlemsel

tanımlar ile birlikte kurulan teorik altyapı ve Otantik Liderlik Ölçeği'nin faktör yapısına ilişkin literatürdeki çalışmaların genel eğilimi dikkate alınarak Şekil 2'de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modelinde otantik liderlik tarzı ikinci düzey çok faktörlü bir yapıda tasarlanmıştır.

#### 2.4.1.3. Lider Etkililiği Ölçeği

Literatür incelendiğinde, lider etkililiğinin doğrudan bir ölçekle ya da dolaylı bir şekilde lider etkililiği kriteri belirlenerek ölçümlendiği görülmektedir. Bu konu tez çalışmasının birinci bölümündeki "lider etkililiğinin ölçümlenmesi" başlığı altında detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, 45 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 20 tanesi dönüşümcü liderliği (transformational leadership), 16 tanesi etkileşimci liderliği (transactional leadership), 3 tanesi çalışanların gösterdiği ekstra çabayı (extra effort), 4 tanesi lider etkililiğini (effectiveness) ve 2 tanesi de çalışanların liderden tatminini (satisfaction) ölçmektedir (Avolio ve Bass, 2017). Tez çalışması çerçevesinde; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algı düzeyi, Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan 4 maddelik "etkililik" alt-ölçeğinden yararlanılarak herhangi bir lider etkililiği kriteri kullanılmadan doğrudan hesaplanmıştır. Bu ölçeğin telif haklarını elinde bulunduran Mind Garden Inc. adlı şirket ile internet üzerinden ([www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)) iletişime geçilerek bu şirkete 442.4 \$ ödenmiştir ve ölçeğin kullanım izni alınmıştır (Ek 5- Lider Etkililiği Ölçeğinin Kullanım İzni).

Alanda bir çok araştırmacı tarafından sıklıkla uygulanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak kabul edilmektedir. Bu ölçek derinlemesine incelemelerden geçirilerek onaylanmış, kültürler arası geçerliliği olan, örgütün her kademesinde uygulanabilen bir ölçektir (Kayaalp Ersoy, 2009).

Kayaalp Ersoy (2009) tarafından yapılan araştırmanın örneklemini, Sakarya İli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan ve sektöründe lider pozisyonda

olan bir anonim şirkette çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Şirketin Yönetim Kurulu'nda yer alan ve kardeş olan üç yönetici aynı zamanda şirketin kurucu ortakları pozisyonundadır. Bu çalışmada; bir önceki cümlede bahsi geçen üç üst kademe yöneticisi ile bunlara bağlı bulunan beş orta kademe yöneticisi ve buyöneticilerin astları pozisyonunda olan toplam 25 çalışan üzerinde anket, mülakat, birebir görüşme ve gözlem yöntemi uygulanmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin içerisinde yer alan 4 maddelik "etkililik" alt-ölçeği de bu çalışma kapsamında incelenmiştir. Ancak bu çalışmada örneklem hacminin küçüklüğü nedeniyle genelleme kaygısı bulunmamaktadır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin hiçbir unsuruna dair güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmamıştır. Bu durum; bu araştırmanın önemli sınırlılıklarından biri olarak gösterilebilir.

Tez çalışması kapsamında; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algı düzeyinin belirlenmesi amacıyla Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği içerisinde yer alan "etkililik" alt ölçeğinin Kayaalp Ersoy'a (2009) ait çevirisinden bazı küçük değişiklikler yapılarak yararlanılmıştır. Değerlendirme sklasındaki ifadeler, "1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Seyrek, 3=Bazen, 4=Oldukça Sık ve 5=Her Zaman Olmasa da Çok Sık" şeklinde orjinal ölçekteki gibi 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde düzenlenmiştir. Tez çalışması çerçevesinde; hemşire yöneticilerinin lider etkililiği düzeyini belirlemek amacıyla lider etkililiğine ilişkin sorular bu yöneticilerin astı konumunda çalışan hemşirelere sorulmaktadır (Ek 2- Anket Formu 3. Bölüm).

#### 2.4.1.4. Güven Ölçeği

Tez çalışması kapsamında; astların bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven düzeyleri araştırılmaktadır. McAllister'in (1995) "bilişsel ve duygusal boyutta güven" ölçeği; örgütlerde bireyler arası güven çerçevesinde, aynı düzeyde çalışanlar arasındaki bilişsel ve duygusal güven yanında ast-üst arasında duyulan bilişsel ve duygusal güveni de ölçümlenmeye uygun niteliktedir. Tez çalışması çerçevesinde; hemşirelerin bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel

ve duygusal güven düzeyleri, McAllister'in (1995) "bilişsel ve duygusal boyutta güven" ölçeği kullanılarak hesaplanmıştır.

McAllister'in (1995) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çeşitli endüstriyel sektörlerde çalışan toplam 194 yönetici-yönetici ya da yönetici-çalışma arkadaşı ikilileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; bilişsel ve duygusal güven ölçelerinin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri sırasıyla "0.91" ve "0.89" olarak hesaplanmıştır ve böylece ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada; ölçeklere keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak bu ölçeklerin aynı zamanda geçerli oldukları da ispatlanmaktadır.

McAllister'in (1995) geliştirdiği ölçek Türkçe'ye Sağlam Arı (2003b) tarafından çevrilerek güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde bireyler arası duygusal güveni ölçen 5, bilişsel güveni ölçen 6 soru yer almaktadır. Ancak Sağlam Arı'nın (2003b) çalışmasında güvenilirliği düşürdüğü için bilişsel güveni ölçen 6. soru çıkarılarak ölçek 5 soruya indirilmiştir. Orijinal ölçek 7'li Likert tipi bir ölçme düzeyindedir. 7'li ölçeğin değerlendirme sklasında yer alan ifadelerin Türkçe'ye aktarılmasında yaşanan zorluklar ve Türkçe ifade güçlükleri nedeniyle ölçek 5'li Likert şekline dönüştürülmüştür. Değerlendirme sklasındaki ifadeler, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum" şeklinde düzenlenmiştir. Sağlam Arı (2003b) tarafından Ankara'da faaliyet gösteren kamu bankalarının ve özel bankaların müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonlarındaki personelinin bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven düzeyleri ölçülmüştür ve her iki ölçek de güvenilir bulunmuştur. Ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla "0.8717" ve "0.8769" olarak hesaplanmıştır.

Tez çalışması kapsamında; hemşirelerin bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven düzeylerinin belirlenmesi amacıyla McAllister'in (1995) "bilişsel ve duygusal boyutta güven" ölçeğinin Sağlam Arı'ya (2003b) ait çevirisinden bazı küçük değişiklikler yapılarak yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde yer alan ve bilişsel güveni ölçen 6. soru Sağlam Arı'nın (2003b) çalışması dikkate alınarak araştırma dışında bırakılmıştır. Bu nedenle tez çalışmasında; bilişsel ve duygusal

güveni ölçen beşer madde bulunmaktadır. Ayrıca ölçek Sağlam Arı'nın (2003b) çalışmasında olduğu gibi 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde düzenlenmiştir ve değerlendirme skalasında Sağlam Arı'nın (2003b) çalışmasında yer alan ifadeler kullanılmıştır. Tez çalışması çerçevesinde; hemşirelerin bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel ve duygusal güven düzeylerini belirlemek amacıyla bilişsel ve duygusal güvene ilişkin anket soruları ast konumunda çalışan hemşirelere sorulmaktadır (Ek 2- Anket Formu 4. Bölüm).

McAllister (1995) "bilişsel ve duygusal boyutta güven" ölçeğini örgütlerde güven ilişkilerinin iki farklı boyutu olan bilişsel ve duygusal güveni ölçmek amacıyla geliştirmiştir (McAllister, 1995). Bilişsel ve duygusal güven teorik açıdan değerlendirildiğinde; bir kişinin bilişsel temelde güvendiği bir kişiye duygusal temelde güvenmeyebileceği ya da tam tersi duygusal temelde güvendiği birisine bilişsel temelde güvenmeyebileceği ifade edilebilir (Sağlam Arı, 2003a). McAllister (1995) çalışmasında; bilişsel ve duygusal güveni teorik açıdan birbirlerinden farklı yapılar olarak değerlendirmektedir ve bu değerlendirmeyi gerçekleştirdiği hem keşfedici hem de doğrulayıcı faktör analizleri ile istatistiksel olarak ispatlamaktadır. McAllister'ın (1995) geliştirdiği "bilişsel ve duygusal boyutta güven" ölçeğinin kullanıldığı literatürdeki çoğu ampirik çalışmada (Sağlam Arı, 2003a; Sağlam Arı, 2003b; Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005; Ergeneli, Sağlam Arı ve Metin, 2007; Tunçay, 2009; Sağlam Arı ve Tunçay, 2010; Özkara, 2011; Schaubroeck, Lam ve Peng, 2011; Lu, 2014; Newman ve diğerleri, 2014; Zhu ve Akhtar, 2014a; Zhu ve Akhtar, 2014b); McAllister'ın (1995) çalışmasıyla tutarlı bir şekilde bilişsel ve duygusal güven düzeylerinin iki farklı yapı olarak ele alındığı ve bu yapıların toplanmadığı tespit edilmiştir. Ding ve Ng (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da McAllister'ın bilişsel ve duygusal güven boyutlarının toplanmayan iki ayrı yapı olarak ele alınabileceği kabul edilmektedir. Buna karşın, bu yapıların toplanarak genel güven düzeyinin de hesaplanabileceği istatistiksel olarak açıklanmaktadır. Ayrıca bu çalışmada; bilişsel ve duygusal güven düzeylerinin toplanarak genel güven düzeyinin hesaplanabileceği hususunda daha fazla çalışma yapılması gerektiği önerilmektedir. Nitekim bazı çalışmalarda (Arslantaş, 2008; Arslantaş ve Dursun, 2008) genel güven

düzeşinin hesaplanması amacıyla bilişsel ve duygusal güven düzeylerinin toplanarak ortalamalarının alındığı görölmektedir. Tez çalışması çerçevesinde ise bilişsel ve duygusal güvene ilişkin McAllister (1995) tarafından yapılan kavramsal ve işlemsel tanımlar ile birlikte kurulan teorik altyapı ve bu güven düzeylerinin birbirinden ayrı iki farklı yapı şeklinde değerlendirildiğı literatürdeki ampirik çalışmalar dikkate alınarak, Şekil 2'de de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modelinde bilişsel ve duygusal güven birbiriyle toplanmayan iki farklı yapı olarak tasarlanmıştır.

#### 2.4.1.5. Alturistik Davranışlar Ölçeğı

Literatürde, alturizm kavramının; örgütsel vatandaşlık davranışları ekseninde ya da bu eksenin dışında değerlendirildiğı çalışmalar bulunmaktadır. Bu konu tez çalışmasının birinci bölümündeki "alturistik davranışlar" başlığı altında detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Tez çalışması kapsamında; ast konumunda çalışan hemşirelerin iş arkadaşlarına yönelik sergilediğı alturistik davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ekseninde incelenmektedir.

Gürel (2012) gerçekleştirdiğı çalışmada; örgütsel vatandaşlık davranışları ve onun alt boyutlarını kapsayan bir ölçek geliştirmek amacıyla Podsakoff, MacKenzie ve Hui (1993), Vandenberg, Lance ve Taylor (2005) ve Organ (1988) tarafından yapılan araştırmalarda geliştirilen üç farklı ölçeğı bir araya getirmiştir. Gürel'in (2012) çalışmasında; Podsakoff, MacKenzie ve Hui (1993) tarafından geliştirilen ölçeğı oluşturan 20 maddenin tamamına araştırma kapsamında yer verilmiştir. Buna karşın Vandenberg, Lance ve Taylor (2005) tarafından geliştirilen ölçekten sadece 4 madde, Organ (1988) tarafından geliştirilen ölçekten ise sadece 3 madde araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları ve onun alt boyutlarının belirlenmesi amacıyla tasarlanan ölçeğe ilişkin araştırma havuzunda başlangıçta toplam 27 madde bulunmaktadır.

Gürel (2012) tarafından Türkiye'deki özel sektör şirketlerinde çalışan 500 katılımcı üzerinden anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmada; örgütsel



vatandaşlık davranışlarını belirlemek amacıyla geliştirilen ölçek Türkçe'ye çevrilerek, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi ve keşfedici faktör analizi sonucunda; ölçekteki madde sayısı 27'den 21'e düşmüştür. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları; 4 maddelik sivil erdem (civic virtue), 5 maddelik nezaket (courtesy), 5 maddelik alturizm/alturistik davranışlar (altruism/altruistic behaviors), 3 maddelik kendini geliştirme (self development) ve 4 maddelik lehte hareket etme (favorism) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda; "alturistik davranışlar" alt-ölçeğinin Cronbach Alfa değeri "0.855" olarak belirlenmiş ve böylece 5 maddeden oluşan bu ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. "Alturistik davranışlar" alt-ölçeği için keşfedici faktör analizi de yapılmış ve bu ölçeğin geçerli olduğu ispatlanmıştır.

Tez çalışması kapsamında; hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirme düzeyinin belirlenmesi amacıyla Gürel (2012) tarafından geliştirilen ölçeğin içerisinde yer alan 5 maddelik "alturistik davranışlar" alt-ölçeğinden bazı küçük değişiklikler yapılarak yararlanılmıştır. Gürel'in (2012) oluşturduğu orijinal ölçek 6'lı Likert tipi bir ölçme düzeyindedir. Buna karşın, tez çalışması çerçevesinde; 6'lı ölçeğin orta noktasının olmaması ve değerlendirme sklasındaki Türkçe ifadelerin anlaşılabilirliğine dair yaşanan güçlükler nedeniyle, ölçek 5'li Likert şekline dönüştürülmüştür. Ölçeğin değerlendirme sklasındaki ifadeler, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum" şeklinde 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde düzenlenmiştir. Tez çalışması çerçevesinde; hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlar düzeyini belirlemek amacıyla alturistik davranışlara ilişkin sorular hemşirelerin bizzat kendilerine sorulmaktadır (Ek 2- Anket Formu 5. Bölüm). Bu durum yani kişinin kendi kendini değerlendirdiği (self-report/self rated) anketler çeşitli sorunları gündeme getirmektedir.

Kişi kendi kendini değerlendirdiğinde; aslında gerçek puanlarının farkında olmayabilir. Anketi dolduran kişi için hoşça gidecek cevap yerine gerçek (doğru) cevabı vermek kolay değildir. Yani sosyal olarak arzu edilen biçimde görünmenin cazibesine kapılmak mümkündür. Dolayısıyla anket sorularına ilişkin yanıtlar

gerçeği yansıtmayabilir (Ferris ve diğerleri, 2010). Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyi bu çalışanların bir üst amirlerine ulaşılabilmesi nedeniyle çalışanların kendi değerlendirmesi yoluyla hesaplanmıştır. Otantik liderlik ölçeğinin geliştirildiği bu çalışmada; yöneticilerin sergilediği çeşitli liderlik tarzları (otantik liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzı ve etik liderlik tarzı) ile çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu çalışmanın araştırma sonucuna göre; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesini anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008), Williams tarafından 1988 yılında yapılan çalışmayı temel alarak yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzı ile işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi işgörenlerin algıları üzerinden incelemiştir; çünkü Williams tarafından 1988 yılında yapılan çalışmada, çalışanların kendi değerlendirmesi yoluyla ya da amirlerinin algısı üzerinden hesaplanan örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri arasında çok küçük ölçüm farkları tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada; çalışanların kendi değerlendirmesi yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesinin sadece işe ilişkin tutumlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi durumunda sorun teşkil edeceği ileri sürülmektedir (Aktaran Walumbwa ve diğerleri, 2008). İş tatmini, örgüte bağlılık ve işe bağlılık kavramları işe ilişkin tutumlar ekseninde değerlendirilmektedir (Ergeneli, 2006). Tez çalışması çerçevesinde; hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti ve sergilediği otantik liderlik tarzı ile hemşirelerin sergilediği altüstistik davranışlar arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Politik yeti ve otantik liderlik tarzı kavramları, işe ilişkin tutumlar ekseninden çok uzaktadır. Buradan hareketle tez çalışması kapsamında; hemşirelerin sergilediği altüstistik davranışlar düzeyinin bu hemşirelerin bizzat kendi değerlendirmesi yoluyla hesaplanmasının, gerçek (doğru) bilgiye ulaşılması açısından bu çalışmada bir sorun oluşturmaması beklenmektedir. Yine de bu durum; araştırmanın sınırlılıkları arasında

gösterilmiştir. Çünkü Cottrill, Lopez ve Hoffman (2014) tarafından anket yöntemiyle veri elde edilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik kendi değerlendirme düzeyi ile iş arkadaşlarının algı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. İşgörenlerin yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ile işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik iş arkadaşlarının algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşın işgörenlerin yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına yönelik algısının, işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi değerlendirmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Cottrill, Lopez ve Hoffman (2014) tarafından yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzı ile çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada; örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyinin çalışanların kendi değerlendirmesi yoluyla ya da başkalarının algısı üzerinden hesaplanmasının bilimsel açıdan anlamlı bir fark oluşturduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyinin çalışanların kendi değerlendirmesi yoluyla belirlenmesinin de bilimsel açıdan değerli (önemli) olduğu ifade edilmektedir (Cottrill, Lopez ve Hoffman, 2014). Tez çalışması çerçevesinde de hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlar düzeyinin bu hemşirelerin kendi değerlendirmesi yoluyla hesaplanmasının örgütsel davranış literatürüne bilimsel anlamda değerli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Tez çalışması kapsamında; “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı”, “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı”, “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı”, “hemşirelerin bir üst yöneticilerine duyduğu duygusal güven”, “hemşirelerin bir üst yöneticilerine duyduğu bilişsel güven” ve “ast konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi” adlı değişkenlerin düzeyleri ortalama değer yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Örneğin; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyi, Ferris ve arkadaşları (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan

hareketle Şu Şekilde belirlenmiştir: Her bir katılımcının bir Őst yöneticisinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyi; politik yeti ölçeğindeki sorulara verilen cevapların puanları toplanarak, toplam skorun politik yetiye ilişkin soru sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu çalışmada; 18 maddelik politik yeti leği 5'li Likert tipinde düzenlendiği için en yüksek toplam politik yeti skoru her bir katılımcı için 90'dır. Katılımcının toplam skoru 18'e bölünerek katılımcının bir Őst yöneticisinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyi belirlenir. Hemşirelerin bir Őst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyi; araştırmanın veri setini oluşturan tüm katılımcıların bir Őst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyleri toplanarak, bu toplamın veri seti büyüklüğüne bölünmesiyle bulunmaktadır. Tez alıŐması çerçevesinde; diğer değişkenlerin düzeyleri de aynı Şekilde hesaplanmıştır. Bu çalışmada; politik yeti, otantik liderlik, lider etkililiği, güven ve alturistik davranışlar ölçekleri kullanılarak hesaplanan değişken skorları ne kadar düŐükse ilgili değişkenin skorları o düzeyde düşük, ne kadar yüksekse o düzeyde yüksek olarak belirlenmektedir.

#### 2.4.1.6. Demografik Değişkenler

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara, anketin son kısmında yer verilmelidir; çünkü katılımcı yaşı, medeni durumu, gelir ya da eğitim düzeyi gibi sorulara yanıt verirken, bazı çekincelere sahip olabilir. Katılımcı demografik özelliklerini beyan etmek istemeyebilir ve cevaplamayı baŐtan reddedebilir (Kavak, 2013). Bu nedenle tez çalışmasında, demografik değişkenlere ilişkin sorular anket formunun son bölümünde yer almaktadır. Ankette; katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, medeni durumları ve kurumda çalışma süreleri gibi maddelere yanıt vermeleri istenmektedir (Ek 2- Anket Formu 6. Bölüm).

## 2.5. PİLOT ÇALIŞMA

Araştırmanın veri toplama araçları daha önceki çalışmalarda güvenilirlik ve Türkçe geçerlilik analizlerine tabi tutulmuŐtur. Buna rağmen asıl çalışmaya

başlamadan önce anket formuna son şeklini vermek amacıyla araştırmanın evreni içerisinde bulunan bir özel hastanede çalışan hemşireler üzerinde hastanenin başhekimliğinden izin alınarak 3.11.2015-10.11.2015 tarihleri arasında pilot anket çalışması yapılmıştır.

Kolayda örneklemede; araştırmacı örneklem birimlerini tamamen keyfi olarak belirlemektedir (Kavak, 2008). Pilot çalışmada; kolayda örnekleme yoluyla araştırmanın evreni içerisinde yer alan toplam 33 hemşireden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Daha sonra ölçeklerin güvenilirliğine ve araştırma modelinin geçerliliğine ilişkin analizler yapılmıştır. Sonuçlar literature uygun olmakla ve yeterli bulunmakla birlikte çalışmanın veri seti büyüklüğünün artması durumunda sonuçların daha da iyileşeceği öngörülmüştür. Ayrıca pilot çalışma sürecinde anket sorularının daha anlaşılır bir hale gelmesi amacıyla katılımcılardan gelen öneriler ve eleştiriler de dikkate alınarak anket formundaki bazı ifadeler değiştirilmiş ve anket formuna son şekli verilmiştir. Pilot anket çalışması sonucunda; güven ölçeğindeki sorularda yer alan “ilk amirimle” ifadesinin katılımcılar arasında karışıklığa yol açtığı tespit edilmiştir ve asıl anket çalışmasında bu ifade yerine “bir üst amirimle” ifadesi kullanılmıştır. Bunun dışında çalışmanın anket sorularına ilişkin bazı küçük değişiklikler de yapılmıştır (Ek 2- Anket Formu).

Pilot çalışma sonucunda veri toplama araçlarına son şekli verildikten sonra, asıl anket çalışması için veri toplanması sürecine geçilmiştir.

## **2.6. VERİNİN TOPLANMASI SÜRECİ**

Araştırmanın evreni içerisindeki üç özel hastanede çalışan hemşireler üzerinde ilgili hastanelerin başhekimliklerinden izin alındıktan sonra 16.11.2015-29.01.2016 tarihleri arasında kapalı zarf usulü kullanılarak asıl anket çalışması yapılmıştır. Anketlerin bir kısmı sabah bırakılıp akşam alınmıştır ya da ertesi gün alınmak üzere bırakılarak ikinci bir ziyaret gerçekleştirilmiştir. Çalışanların zaman kısıtı nedeniyle bazı anketlere üç ile kırkbeş gün arasında ulaşılabilmektedir. Kırkbeş

gün beklendiği halde cevaplanmayan anketler olmuştur. Bu durumda anketlere ulaşılamamıştır.

Evrenin tamamını oluşturan 540 hemşireden 482'si tamamen ya da kısmen anket formunu doldurmuştur. Geri dönüş oranı yaklaşık %89'dur. Bu oran oldukça yüksektir; ancak çıplak gözle yapılan ön incelemelerin sonucunda bu anketlerin sadece 321'inin düzgün bir şekilde doldurulduğu ve araştırmada kullanılabilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın veri seti büyüklüğü, "veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması" süreci sonunda kesinleşmektedir.

## 2.7. ÇALIŞMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği tez çalışmasında; anket yöntemiyle veri toplandıktan sonra veri girişi ve analizi amacıyla "SPSS" ve "AMOS" adlı istatistiksel paket programlarından yararlanılmıştır. Ayrıca Sobel testi yapılmıştır.

"SPSS" programı kullanılarak;

- Veri girişi yapılmıştır.
- Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması süreci tamamlanmıştır.
- Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir ve sağlanmıştır.
- Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tablo elde edilmiştir.
- Araştırma modelindeki değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.
- Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

"AMOS" programı kullanılarak;

- Araştırma modelinin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi-DFA (confirmatory factor analysis-CFA) ile test edilmiştir.
- Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi-YEM (structural equation modeling-SEM) ile test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinden sonra araştırma hipotezleri son olarak Sobel testi ile analiz edilmiştir ve böylece aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı belirlenmiştir.

“Verinin toplanması süreci” tamamlandıktan sonra ölçeklerin güvenilirliğinin ve araştırma modelinin yapı geçerliliğinin incelenebilmesi için öncelikle veri seti kontrol edilmiş ve analize hazır hale getirilmiştir.

## **2.8. VERİ SETİNİN KONTROLÜ ve ANALİZE HAZIRLANMASI**

Elde edilen araştırma bulgularının sağlıklı olması için istatistiksel analizlere başlamadan önce veri setinin kontrol edilmesi ve böylece olası sorun ve hataların tespit edilerek verinin analize hazırlanması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada; istatistiksel analizlere geçmeden önce veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması amacıyla Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Bu aşamalar veri setinin doğruluğu, eksik veri analizi, normallik testi ve çoklu bağlantı analizi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması sürecinde dikkate alınması gereken bir diğer işlem ise anket formunda yer alan ters kodlu maddelerin yeniden kodlanmasıdır (Kavak, 2008). Bu çalışmada ters kodlu madde bulunmadığı için bu işleme gerek kalmamıştır.

### **2.8.1. Veri Setinin Doğruluğu**

Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması amacıyla gerçekleştirilen ilk aşamada veri setinin doğruluğu incelenmelidir. Veri setinin doğruluğu aşamasına her bir ölçek maddesi için kodlanan minimum ve maksimum değerler kontrol edilerek başlanmaktadır. Böylece veri setinde kodlama hatası olup olmadığı tespit edilmektedir. Örneğin; 5’li Likert tipi ölçekte, 6 değeri tespit edilirse bu durum veri setinde kodlama hatası olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yapılan incelemeler sonucunda, demografik değişkenlere ait tüm

maddelerin belirlenen aralıklarda kodlandığı ve 5'li Likert tipi ölçekte hazırlanan tüm maddelerin de 1-5 aralığında değerler aldığı görülmektedir. O halde; veri setinde beklenmedik değerler bulunmamaktadır.

Her bir ölçek maddesi için minimum ve maksimum değerler kontrol edilerek kodlama hataları incelendikten sonra demografik değişkenlere ait maddeler hariç her bir maddeye ait ortalama ve standart sapma değerleri karşılaştırılmalıdır. Ortalamalar standart sapmalardan daha büyük olmalıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada tüm ortalamaların standart sapmalardan büyük olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenler hariç her bir ölçek maddesine ait ortalama ve standart sapma değerleri karşılaştırıldıktan sonra veri setinin doğruluğunun tespit edilmesi amacıyla veri setinde uç değer (outlier) olup olmadığı da incelenmelidir. Bunun için demografik değişkenler hariç her bir ölçek maddesinin "z" değerleri hesaplanır. Her bir maddeye ait "z" değerlerinin +3.29 ile -3.29 aralığında olması beklenmektedir. Aksi takdirde uç değerden söz edilebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada; tüm "z" değerlerinin +3.29'dan küçük ve -3.29'dan büyük olduğu tespit edilmiştir. O halde; veri setinde uç değer bulunmamaktadır.

Veri setinin doğruluğu tespit edildikten sonra, veri setinin kontrolünde ve analize hazırlanmasında ikinci aşamayı temsil eden eksik veri analizi gerçekleştirilmiştir.

### **2.8.2. Eksik Veri Analizi**

Veriler tesadüfi olarak eksikse ve eksik veri toplam veri setinin %5'inden daha azını oluşturuyorsa, eksik verilerin yer aldığı maddelerin ortalama değerleri kullanılarak eksik veriler tamamlanabilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmanın veri setinde beş farklı madde için birer tane olmak üzere sadece beş adet eksik veri tespit edilmiştir. O halde; eksik veri tesadüfidir ve eksik veri miktarı %5'ten azdır. Bu nedenle eksik verilerin doldurulması amacıyla maddelere ilişkin hesaplanan ortalama değerler kullanılmıştır.



Eksik veriler tamamlandıktan sonra, veri setinin kontrolünde ve analize hazırlanmasında üçüncü aşamayı temsil eden normallik testi gerçekleştirilmiştir.

### 2.8.3. Normallik Testi

Elde edilen veri analize hazır hale getirilirken merak edilmesi gereken diğer bir husus verinin dağılım özelliğidir. Eğer veri normal dağılım özelliğine sahipse, sonuçlar söz konusu anakütle için genelenebilecektir. Bu aşamada; demografik değişkenler hariç her bir ölçek maddesinin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmektedir. Ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak sınıanabilmektedir (Kavak, 2013). Güven aralığı %99 olarak belirlendiğinde ilgili ölçek maddesinin normal dağıldığının kabul edilebilmesi için o ölçek maddesine ait “P” değerinin 0.01’den büyük olması gerekmektedir (Atan, 2012a; Kavak, 2013). Tez çalışması kapsamında; güven aralığı %99 olarak belirlenmiştir ve tüm ölçek maddelerinin “P” değerleri “0.000” çıkmıştır. O halde; hiçbir ölçek maddesi normal dağılmamaktadır. Tabacknick ve Fidell’e (2013) göre; ilgili ölçek maddesi için hesaplanan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri -1.5 ile +1.5 değerleri arasında ise o ölçek maddesi normal dağılım özelliği göstermektedir (Tabacknick ve Fidell, 2013). Yapılan inceleme sonucunda tüm ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin arzu edilen aralıkta olduğu tespit edilmiş ve böylece verinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu kabul edilmiştir.

Normallik testinden sonra, veri setinin kontrolünde ve analize hazırlanmasında son aşamayı temsil eden çoklu bağlantı analizi gerçekleştirilmiştir.

### 2.8.4. Çoklu Bağlantı Analizi

Çoklu bağlantı analizinde veri setinde çok değişkenli aykırı değerlerin (multivariate outlier) bulunup bulunmadığı incelenmektedir. Çok değişkenli aykırı değerler regresyon analizi yapılarak tespit edilebilmektedir. Her katılımcı için “Mahalanobis Uzaklık” değerleri hesaplanır ve “124.34” kritik değerinden büyük

olan değerler aykırı değer olarak kabul edilir. Kritik değerin üzerinde bir değere sahip olan katılımcılar araştırma sonuçlarının olumsuz etkilenmemesi için analize dahil edilmez (Tabacknick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada; “Mahalanobis Uzaklık” değeri, kritik değerden büyük olan beş katılımcı tespit edilmiştir ve bu katılımcılar analizden çıkartılmıştır.

Çoklu bağlantı analizi ile birlikte veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması süreci tamamlanmıştır. Bu sürecin sonunda beş katılımcı analizden çıkartılmış böylece araştırmanın veri seti büyüklüğü 321’den 316’ya düşmüştür.

İnsanlar yaratıcılık yeteneklerine, hayal güçlerine, sezgilerine ve subjektif değerlendirmelerine dayalı olarak olguları ve problemleri izah edebilmekte ve onlara çözüm önerileri getirebilmektedirler; buna karşın bilimsel araştırmaların temel amacı ve iddiası, veri toplama yöntemi (anket, mülakat veya gözlem) her ne olursa olsun araştırmacının cevabını aradığı soru veya problemlere doğru (inandırıcı) cevap verebilmektir. Bilimsel yöntem; cevabı aranan soruya yanlış cevap alma ihtimalini ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu amaçla, bilimsel araştırmalarda iki noktaya (güvenilirliğe ve geçerliliğe) özel bir önem verilmektedir (Altunışık, 2012a). Davranış bilimlerinde; bireylerin ve grupların yetenekleri, becerileri, edimleri, güdüleri, tutumları ve davranışları gibi özellikleri ölçümlenmektedir. Bireylerin ya da grupların bu özelliklerinin belirlenmesindeki başarı, gerçekleştirilen ölçümlerin güvenilirliğine ve geçerliliğine büyük ölçüde bağlıdır (Büyüköztürk, 2011).

Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması süreci tamamlandıktan sonra ölçeklerin güvenilirliği ve araştırma modelinin yapı geçerliliği incelenmeden önce araştırmanın varsayımlarına yer verilmektedir.

## 2.9. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları şu şekildedir:

- 1) Araştırmanın evreninde 540 hemşire bulunmaktadır. Bu hemşirelerin 316'sı araştırmanın veri setinde yer almaktadır. O halde; araştırmanın evreninin yaklaşık %59'una ulaşılmıştır. Ulaşılan bu oran dikkate alınarak veri seti büyüklüğünün çalışma kapsamında yeterli olduğu düşünülmüştür ve ayrıca veri setinin evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- 2) Araştırmanın veri setini oluşturan katılımcıların anket formundaki soruları yansız ve gerçeği yansıtacak biçimde cevapladıkları varsayılmıştır. Katılımcılara dağıtılan anketler kapalı zarfta toplanmıştır. Ayrıca gizlilik ilkesine uyulacağı hastane başhekimliklerine ve katılımcılara beyan edilmiştir. Bu hususlar ilgili varsayımı güçlendirmektedir.
- 3) Çalışma kapsamında; araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin düzeyleri ast konumundaki hemşirelerin algıları üzerinden hesaplanmıştır. İkinci varsayımdan hareketle, algı üzerinden belirlenen tüm değişken düzeylerinin gerçeği yansıttığı kabul edilmektedir.
- 4) Üçüncü varsayımdan hareketle, tez çalışması kapsamında; hemşire yöneticilerinin gerçekte sahip olduğu politik yeti ve sergilediği otantik liderlik tarzı düzeylerindeki iyileşmenin, bu yöneticilerin sahip olduğu politik yetiye ve sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin ast konumundaki hemşirelerin algılarını sırasıyla olumlu bir şekilde etkileyeceği varsayılmıştır. Ayrıca ast konumundaki hemşirelerin gerçekte sergilediği alturistik davranışlar düzeyindeki iyileşmenin, bu hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesini olumlu bir şekilde etkileyeceği de varsayılmıştır.

## 2.10. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ

Güvenilirlik; "katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık" olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne

derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2011). “Araştırmanın farklı araştırmacılar tarafından aynı yöntem kullanılarak tekrar yapılması durumunda, aynı ya da benzer sonuçlar elde edilebilir mi?” sorusuna “evet” cevabı veriliyorsa araştırma güvenilirdir (Altunışık, 2012a).

Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli analizler kullanılmaktadır. Bu analizler; “test-yeniden test”, “alternatif formlar” ve “iç tutarlılık” olmak üzere üçe ayrılabilir (Altunışık, 2012a). Her analizin belli sakıncaları bulunmaktadır. Bu sakıncaları en aza indirebilecek yöntem “iç tutarlılık” analizidir. İç tutarlılık analizinde; ölçeğe verilen cevapların toplamından hareket edilerek ölçeğin güvenilirliği hesaplanmaktadır. İç tutarlılığın hesaplanmasında “ölçeği ikiye bölme” ve “Cronbach Alfa ( $\alpha$ )” yöntemleri kullanılmaktadır. Ölçeği ikiye bölme yönteminde; ölçekteki maddeler tek sıradakiler bir grup, çift sıradakiler bir grup şeklinde veya tesadüfi olarak iki kısma ayrılır ve iki kısım arasındaki korelasyon hesaplanır. Gruplama yapılırken keyfilikten kaçınılmalıdır; çünkü elde edilecek korelasyon değeri gruplama şekline bağlı olarak değişebilir. Bu sakıncayı ortadan kaldıracak yöntem, “Cronbach Alfa” yöntemidir. Cronbach Alfa; ölçeğin farklı şekillerde ikiye bölünmesi ile elde edilen korelasyon değerlerinin ortalamasıdır. Cronbach Alfa değeri, şu formül yardımıyla hesaplanmaktadır (Kavak, 2013):

$$\alpha = \frac{N \times r'}{1 + (N - 1) \times r'}$$

$N$  = Ölçekteki madde sayısı

$r'$  = Maddeler arasındaki korelasyon katsayısının ortalaması

Formülden de görüleceği üzere ölçekteki madde sayısı arttıkça, Cronbach Alfa değeri de yükselmektedir. Bu durum; güvenilirlikte suni bir artışa sebep olabilir. Cronbach Alfa yöntemi; ölçeğin güvenilirlik değerinin ölçekteki madde sayısına duyarlı olması nedeniyle eleştirilmektedir. Buna karşın; iç tutarlılık analizinde en yaygın kullanılan yöntemdir (Altunışık, 2012a). Bu yöntemde, dikkat edilmesi gereken önemli bir husus bulunmaktadır. Bu husus; ölçekteki her bir boyut için güvenilirliğin ayrıca hesaplanması gerekliliğidir (Kavak, 2013).

Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliği iç tutarlılık analiziyle hesaplanmış ve Cronbach Alfa yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ) şu şekilde belirlenmiştir:

Politik Yeti Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.968

Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutu Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.902

Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutu Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.919

Politik Yetinin Network Yeteneği Boyutu Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0,939

Politik Yetinin İçtenlik Boyutu Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0,924

Otantik Liderlik Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.965

Otantik Liderliğin İlişkilerde Şeffaflık Boyutu Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.935

Otantik Liderliğin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Boyutu Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.914

Otantik Liderliğin Dengeli Değerlendirme Boyutu Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.862

Otantik Liderliğin Öz farkındalık Boyutu Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.919

Lider Etkililiği Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.934

Duygusal Güven Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.952

Bilişsel Güven Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.950

Alturistik Davranışlar Ölçeğinin  $\alpha$  değeri: 0.929

Özdamar'a (1997) göre, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı değerinin güvenilirlik derecesi şu şekilde değerlendirilebilmektedir:

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

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük derecede güvenilirdir,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tez çalışmasında; en küçük güvenilirlik katsayısı değeri "0.862" olarak hesaplanmıştır. Özdamar'ın (1997) değerlendirmesi dikkate alındığında araştırmada kullanılan tüm ölçekler yüksek derecede güvenilirdir. Bu nedenle

güvenilirlik analizi sonucunda hiçbir ölçek maddesinin atılmamasına, yani analiz dışında bırakılmamasına karar verilmiştir.

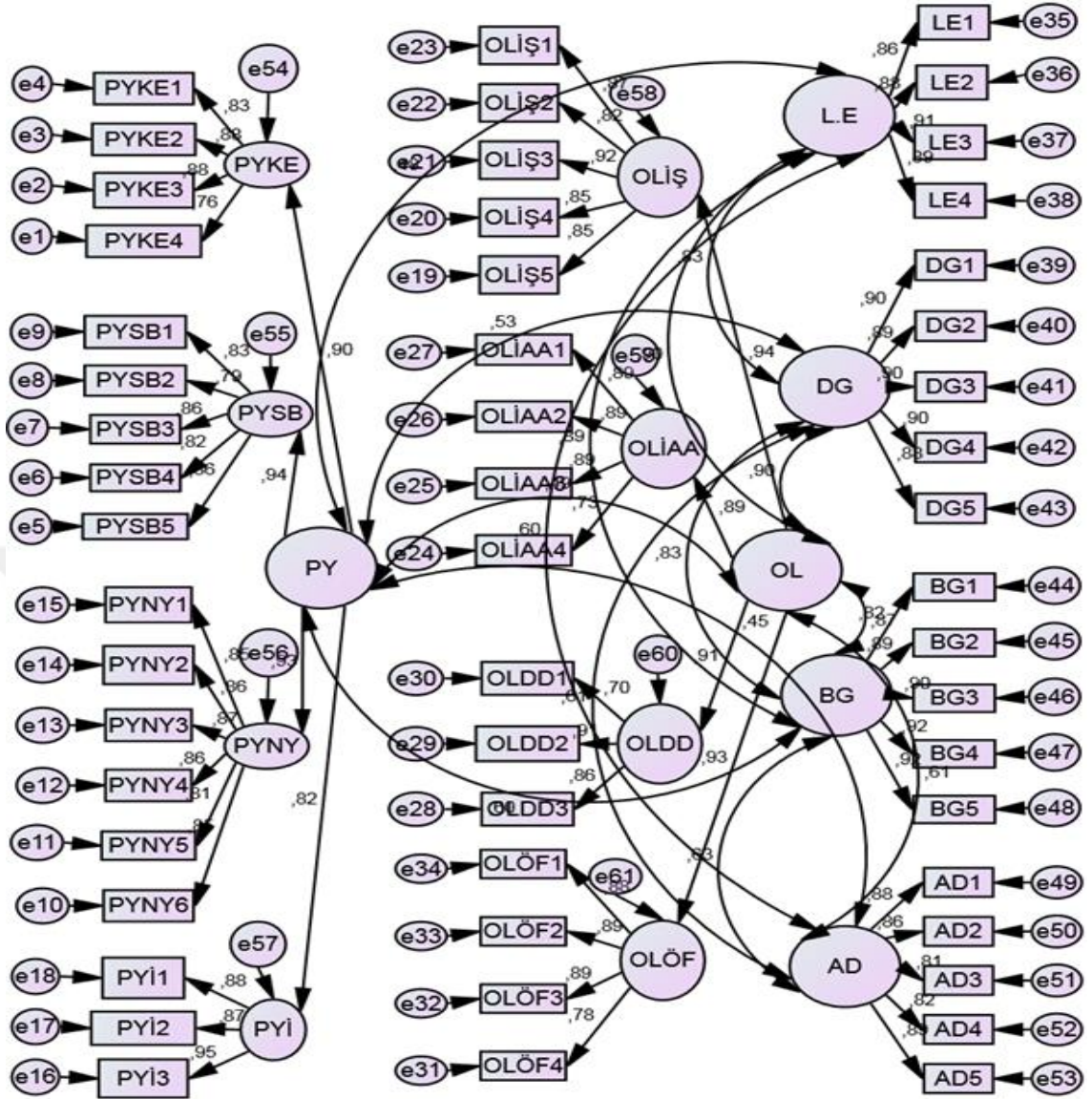
Güvenilirlik ve geçerlilik arasında yakın bir bağ vardır (Altunışık, 2012a). Bilimsel bir araştırmada güvenilirlik gerekli olan, fakat yeterli olmayan bir koşuldur. Güvenilirlik, geçerliliğin ön koşuludur. Bir ölçümün geçerli olabilmesi için güvenilir olması zorunludur. Ancak bir ölçüm güvenilir olduğu halde geçerli olmayabilir (Gökçe, 1992).

Çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının güvenilirliği analiz edildikten sonra çalışmanın araştırma modelinin yapı geçerliliği test edilmektedir.

## 2.11. ARAŞTIRMA MODELİNİN YAPI GEÇERLİLİĞİ

Geçerlilik; değişken düzeyinin hesaplanması amacıyla geliştirilmek istenen ya da kullanılan ölçek ile elde edilen verinin gerçeği ne kadar yansıttığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin geçerliliği; içerik, kriter ve yapı geçerliliği olmak üzere üç ayrılabilir. Yapı geçerliliği; herhangi bir ölçeğin istenen ölçümü gerçekten doğru bir şekilde yapıp yapmadığını göstermektedir (Kavak, 2008). Faktör analizi, ölçeğin yapı geçerliliği hakkında bilgi verir (Ural ve Kılıç, 2011). Faktör analizi ile ilgili teknikleri; keşfedici faktör analizi-KFA (exploratory factor analysis-EFA) ve doğrulayıcı faktör analizi-DFA (confirmatory factor analysis-CFA) olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Altunışık, 2012b).

Doğrulayıcı faktör analizi; araştırmacının elindeki verinin orijinal (daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış olan) yapıya uyup uymadığını gösterir. Yani araştırmacı elindeki verinin, değişkenlerin daha önce kurgulanmış olan faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığını ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011). Araştırmanın veri toplama araçları daha önceki çalışmalarda geçerlilik analizlerine tabi tutularak geliştirilmiştir. Buradan hareketle çalışmada; ölçeklerin yapı geçerliliğinin doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmesine karar verilmiştir.



**Şekil 4:** Tüm Değişkenleri Kapsayan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Notlar: Şekilde okların üzerinde gösterilen değerler noktadan sonraki rakamların iki basamağa yuvarlandığı standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Kısaltmalar: PY: Politik Yeti; PYKE: Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutu; PYSB: Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutu; PYN: Politik Yetinin Network Yeteneği Boyutu; PYI: Politik Yetinin İçtenlik Boyutu; OL: Otantik Liderlik; OLİŞ: Otantik Liderliğin İlişkilerde Şeffaflık Boyutu; OLİAA: Otantik Liderliğin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Boyutu; OLDD: Otantik Liderliğin Dengeli Değerlendirme Boyutu; OLÖF: Otantik Liderin Öz Farkındalık Boyutu; LE: Lider Etkililiği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar

AMOS (Analysis of Moment Structures) programı; doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yapmak amacıyla literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Arbuckle, 2008). Bu program; benzer amaçlarla yararlanılan diğer programlar (EQS, LISREL, MATLAB gibi) arasında özellikle öğrenim ve kullanım kolaylığı nedeniyle öne çıkmaktadır. Ayrıca AMOS programı sosyal bilimlerde temel istatistiksel paket programlarından birisi olan SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ile tamamen uyumludur (Meydan ve Şeşen, 2011).

“AMOS” programı kullanılarak Şekil 4’te de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeline bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi (overall confirmatory factor analysis) yapılmıştır. 6 değişken ve 53 maddeden oluşan ölçüm modeli en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Hair ve arkadaşları (1998) tarafından önerilen prosedür uygulanarak faktör yükleri, standart hata kovaryans değerleri ve modifikasyon indeksleri incelenmiştir.

**Tablo 7:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Faktör Yükleri (Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları- $\beta$ )

DEĞİŞKENLER ve BOYUTLAR	BOYUTLAR ve MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ ( $\beta$ )
<b>Politik Yeti</b>	PYKE	0.896
	PYSB	0.937
	PYNY	0.932
	PYİ	0.821
<b>Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutu</b>	PYKE1	0.832
	PYKE2	0.880
	PYKE3	0.881
	PYKE4	0.761
<b>Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutu</b>	PYSB1	0.830



DEĞİŞKENLER ve BOYUTLAR	BOYUTLAR ve MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ ( $\beta$ )
	PYSB2	0.790
	PYSB3	0.865
	PYSB4	0.822
	PYSB5	0.863
<b>Politik Yetinin Network Yeteneği Boyutu</b>	PYNY1	0.845
	PYNY2	0.860
	PYNY3	0.869
	PYNY4	0.857
	PYNY5	0.811
	PYNY6	0.854
<b>Politik Yetinin İçtenlik Boyutu</b>	PYİ1	0.875
	PY2	0.872
	PY3	0.952
<b>Otantik Liderlik</b>	OLİŞ	0.936
	OLİAA	0.887
	OLDD	0.909
	OLÖF	0.929
<b>Otantik Liderliğin İlişkilerde Şeffaflık Boyutu</b>	OLİŞ1	0.873
	OLİŞ2	0.820
	OLİŞ3	0.917
	OLİŞ4	0.849
	OLİŞ5	0.851
<b>Otantik Liderliğin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Boyutu</b>	OLİAA1	0.893
	OLİAA2	0.892
	OLİAA3	0.894

DEĞİŞKENLER ve BOYUTLAR	BOYUTLAR ve MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ ( $\beta$ )
	OLİAA4	0.730
<b>Otantik Liderliğin Dengeli Değerlendirme Boyutu</b>	OLDD1	0.702
	OLDD2	0.908
	OLDD3	0.860
<b>Otantik Liderliğin Öz Farkındalık Boyutu</b>	OLÖF1	0.878
	OLÖF2	0.891
	OLÖF3	0.894
	OLÖF4	0.781
<b>Lider Etkililiği</b>	LE1	0.862
	LE2	0.877
	LE3	0.906
	LE4	0.892
<b>Duygusal Güven</b>	DG1	0.904
	DG2	0.890
	DG3	0.905
	DG4	0.899
	DG5	0.877
<b>Bilişsel Güven</b>	BG1	0.823
	BG2	0.893
	BG3	0.897
	BG4	0.921
	BG5	0.919
<b>Alturistik Davranışlar</b>	AD1	0.880
	AD2	0.856
	AD3	0.811
	AD4	0.816
	AD5	0.891

Notlar: PYKE: Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutu; PYSB: Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutu; PYYN: Politik Yetinin Network Yeteneği Boyutu; PYİ: Politik Yetinin İçtenlik Boyutu; OLİŞ: Otantik Liderliğin İlişkilerde Şeffaflık Boyutu; OLİAA: Otantik Liderliğin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Boyutu; OLDD: Otantik Liderliğin Dengeli Değerlendirme Boyutu; OLÖF: Otantik Liderlin Öz Farkındalık Boyutu; LE: Lider Etkililiği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar

Tablo 7’de de görüldüğü üzere gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; politik yetinin alt boyutlarına ait faktör yüklerinin “0.821” ile “0.937” arasında, politik yetinin kişilerarası etki alt boyutunun maddelerine ait faktör yüklerinin “0.761” ile “0.881” arasında, politik yetinin sosyal beceriklilik alt boyutunun maddelerine ait faktör yüklerinin “0.790” ile “0.865” arasında, politik yetinin network yeteneği alt boyutunun maddelerine ait faktör yüklerinin “0.811” ile “0.869” arasında, politik yetinin içtenlik alt boyutunun maddelerine ait faktör yüklerinin “0.872” ile “0.952” arasında, otantik liderliğin alt boyutlarına ait faktör yüklerinin “0.887” ile “0.936” arasında, otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutunun maddelerine ait faktör yüklerinin “0.820” ile “0.917” arasında, otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun maddelerine ait faktör yüklerinin “0.730” ile “0.894” arasında, otantik liderliğin dengeli değerlendirme alt boyutunun maddelerine ait faktör yüklerinin “0.702” ile “0.908” arasında, otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutunun maddelerine ait faktör yüklerinin “0.781” ile “0.894” arasında, lider etkililiğinin maddelerine ait faktör yüklerinin “0.862” ile “0.906” arasında, duygusal güvenin maddelerine ait faktör yüklerinin “0.877” ile “0.905” arasında, bilişsel güvenin maddelerine ait faktör yüklerinin “0.823” ile “0.921” arasında ve alturistik davranışların maddelerine ait faktör yüklerinin “0.811” ile “0.891” arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Çalışmada; en düşük faktör yükü değeri “0.702” olarak belirlenmiştir. Anderson ve Gerbing (1984) faktör yükü için “0.600” değerini makul bir değer ve bu değer üzerindeki değerleri ise kabul edilebilirliği daha yüksek değerler olarak nitelendirmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984). O halde; çalışmanın araştırma modelindeki tüm alt boyutlara ve maddelere ait faktör yükü değerlerinin yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Literatürde; uyum istatistiklerinin değerlendirilmesinde hangi uyum indekslerinin raporlanacağı kesin olarak belli bir konu değildir (Meydan ve Şeşen, 2011: 38). Yazında; “Kikare ( $x^2$ ) /Serbestlik Derecesi (df) (CMIN/DF)”, “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI)”, “Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (TuckerLewis Index-TLI)”, “Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)” ve “HOELTER” adlı uyum indekslerinin öne çıktığı tespit edilmiştir (Kula, 2010; Uryan, 2010’dan aktaran Emhan, Kula ve Töngür, 2013). Tez çalışması çerçevesinde de bu uyum indekslerinin raporlanmasına karar verilmiştir.

**Tablo 8:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçüm Modeline İlişkin Belirlenen Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	CFI	TLI	RMSEA	HOELTER.05
Eşik Değerler	<5.0*	≥0.90**	≥0.90***	<0.10****	>75*****
Modelin Değerleri	2.147	0.918	0.913	0.060	157

Notlar: \*Bentler ve Bonett (1980); \*\*Hu ve Bentler (1999); \*\*\*Meydan ve Şeşen (2011); \*\*\*\*Browne ve Cudeck (1993); \*\*\*\*\*Emhan, Kula ve Töngür (2013)

Tablo 8’de görüldüğü üzere ölçüm modeline ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; “2.147” olarak belirlenen CMIN/DF değerinin “5.0” olarak kabul edilen eşik değerinin altında olduğu, “0.918” olarak belirlenen CFI değerinin “0.90” olarak kabul edilen eşik değerinin üzerinde olduğu, “0.913” olarak belirlenen TLI değerinin “0.90” olarak kabul edilen eşik değerinin üzerinde olduğu, “0.060” olarak belirlenen RMSEA değerinin “0.10” olarak kabul edilen eşik değerinin altında olduğu ve “157” olarak belirlenen HOELTER.05 değerinin “75” olarak kabul edilen eşik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. O halde; ölçüm modeline ilişkin hesaplanan tüm uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir. Böylece çalışmanın araştırma modelindeki hiçbir ölçek maddesinin hata terimi başka bir ölçek maddesinin hata terimiyle birleştirilmeden ve herhangi bir ölçek maddesi analiz dışında bırakılmadan araştırma modelinin yapı geçerliliği sağlanmıştır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi

sonucunda; herhangi bir ölçek maddesi atılmadığı yani analiz dışında bırakılmadığı için çalışmanın araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin “ölçeklerin güvenilirliği” başlığı altında hesaplanan güvenilirlik katsayısı değerleri değişmemiştir.

Anderson ve Gerbing (1988) tarafından öne sürülen iki aşamalı yaklaşıma göre; araştırmanın hipotezlerini incelemek amacıyla çalışmanın araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmeden önce, ilk olarak modelin yapı geçerliliği araştırılmalıdır (Anderson ve Gerbing, 1988). Tez çalışması çerçevesinde; araştırma modeline bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi yapılarak hem çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği sağlanmıştır hem de yapısal eşitlik modellemesi ile araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için gerekli zemin hazırlanmıştır.

## **2.12. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırma hipotezleri test edilmeden önce “araştırmanın bulguları” başlığı altında katılımcılara ilişkin betimsel bulgulara ve korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

### **2.12.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular**

Araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu ve kurumda çalışma süresi gibi demografik özellikleri sıklık ve yüzde bazında Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9:** Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sıklık (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	285	90.2
Erkek	31	9.8
<b>Yaş</b>		
18- 28 yaş	156	49.4
29- 38 yaş	110	34.8
39- 48 yaş	38	12.0
49- 58 yaş	12	3.8
59 yaş ve üzeri	0	0
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lise	135	42.7
Ön lisans	46	14.6
Lisans	121	38.3
Yüksek Lisans	13	4.1
Doktora	1	0.3
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	159	50.3
Bekar	157	49.7
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	84	26.6
1-5 yıl	145	45.9
6-10 yıl	49	15.5
11-15 yıl	31	9.8
16-20 yıl	6	1.9
21-25 yıl	0	0
26 yıl ve üzeri	1	0.3

Araştırmaya katılan hemşirelerin %90.2'si kadın, %9.8'i erkektir. Araştırmanın evrenini oluşturan üç hastanede çalışan hemşire kadınların sayısı hemşire erkeklerin sayısından oldukça fazladır. Bu durum araştırmanın veri setine de yansımıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %49.4'ü 18-28 yaş, %34.8'i 29-38 yaş, %12'si 39-48 yaş, %3.8'i 49-58 yaş aralığında, %0'ı ise 59 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 18-38 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları yükseldikçe araştırmanın veri seti içindeki ağırlıklarının yüzde bazında azaldığı tespit edilmektedir. 59 yaş ve üzerinde olan katılımcıların sayısı sıfırdır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %42.7'sinin lise mezunu olduğu, %14.6'sının ön lisans mezunu olduğu, %38.3'ünün lisans mezunu olduğu,

%4.1'inin yüksek lisans mezunu olduğu, %0.3'ünün doktora mezunu olduğu görölmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu lise ve lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır. Yüksek lisans mezunu olan kişi sayısı 13'tür. Doktora mezunu olan kişi sayısı ise sadece 1'dir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin medeni durumlarına bakıldığında %49.7'sinin bekar, %50.3'ünün ise evli olduğu görölmektedir. Araştırmanın veri seti içerisindeki evli ve bekar katılımcıların sayısı birbirine çok yakındır.

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %26.6'sının 1 yıldan az bir süredir, %45.9'unun 1-5 yıl aralığında, %15.5'inin 6-10 yıl aralığında, %9.8'inin 11-15 yıl aralığında, %1.9'unun 16-20 yıl aralığında, %0'ının 21-25 yıl aralığında, %0.3'ünün ise 26 yıl ve üstünde aynı kurumda görev yapmakta olduğu görölmektedir. Katılımcıların arasında aynı kurumda 1-5 yıl aralığında çalışanların oranı en yüksektir ve bu oran tüm veri seti içerisinde yarıya yakındır. Aynı kurumda 21-25 yıl aralığında çalışan katılımcı sayısı ise sıfırdır. Ayrıca aynı kurumda 1 yıldan az süredir çalışan katılımcıların sayısının araştırmanın veri setinin dörtte birinden fazlasını oluşturmaları dikkat çekicidir.

### **2.12.2. Korelasyon Analizi Sonuçları**

Doğrusal korelasyon analizi teknikleri; ikili (basit) ve kısmi korelasyon analizi olmak üzere ikiye ayrılabilir (Büyüköztürk, 2011). Kısmi korelasyon analizinde; iki değişken arasındaki ilişkinin miktarı hesaplanırken, bu değişkenlerle ilişkisi olan diğer değişkenlerin etkileri kontrol edilmektedir (Atan, 2012b). Bu çalışmada ise çalışmanın araştırma modelindeki değişkenler arasında var olduğu tahmin edilen ikili ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının saptanması amacıyla ikili (basit) korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi ile "korelasyon katsayısı (r)" hesaplanmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin ya da birlikte değişimin gücünü veren değere "korelasyon katsayısı" denir (Kavak, 2013). Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2011). X ve

Y değişkenleri arasındaki ikili (basit) korelasyon katsayısının pozitif olması, X değişkenine ait değerlerin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerin de artacağını ya da X değişkenine ait değerlerinin düşmesi durumunda Y değişkenine ait değerlerin de düşeceğini göstermektedir. X ve Y değişkenleri arasındaki ikili (basit) korelasyon katsayısının negatif olması, X değişkenine ait değerlerin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerin azalacağını ya da X değişkenine ait değerlerinin düşmesi durumunda Y değişkenine ait değerlerin artacağını ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2011). İkili (Basit) korelasyonlarda bağımlı ve bağımsız değişkenler bulunmamaktadır. Her iki değişken de X veya Y şeklinde adlandırılabilir. Diğer bir anlatımla X ile Y arasındaki ilişki, Y ile X arasındaki ilişki ile aynıdır (Kavak, 2013).

İki değişken arasındaki ilişkinin açıklanmasına yardımcı olan korelasyon katsayıları arasında en çok kullanılanları Pearson korelasyon katsayısı, Spearman sıra korelasyon katsayısı ve Kendall sıra korelasyon katsayısıdır (Atan, 2012b). Korelasyon katsayısının hesaplanabilmesi için değişkenlere ait verinin metrik (aralık, oran, karma) veya sıralı ölçekte olması gerekmektedir (Kavak, 2013). Her iki değişkenin ölçęi metrikse ve bu değişkenler normal dağılım özelliği gösteriyorsa iki değişken arasındaki korelasyon Pearson korelasyon katsayısı ile ölçülür. Pearson korelasyon analizi, parametrik bir testtir. İki değişkenden bir tanesinin bile ölçęi sıralıysa ya da iki değişkenden bir tanesi normal dağılım özelliğine sahip değilse iki değişken arasındaki korelasyon Spearman veya Kendall sıra korelasyon katsayıları ile ölçülmektedir (Siegel, 1956). Bu korelasyon katsayılarının tamamı "ikili (basit) korelasyon" formülüyle hesaplanır ve ilişkinin doğrusal olduğu varsayımına dayanır (Kavak, 2008). Yani doğrusal olmayan ilişkiyi ölçümleyemez. Bu çalışmada; aralarındaki ikili ilişkinin araştırıldığı değişkenlerin tamamı metrik özellikteki Likert tipi değerlendirme skalasıyla ölçümlenmiştir. Ayrıca ilgili değişkenlere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1.5'dan küçük -1.5'dan büyük olması nedeniyle bu değişkenlerin normal dağılım özelliğine sahip oldukları kabul edilmiştir. Tüm bu açıklamalar ışığında; çalışmanın araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ikili



(basit) ilişkilerin parametrik bir test olan Pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

Korelasyon katsayısı -1.00 ile +1.00 arasında değerler alabilir. Eğer iki değişken için korelasyon katsayısı +1.00 ise bu iki değişken arasında aynı yönlü tam doğrusal bir ilişki vardır. İki değişken için korelasyon katsayısı -1.00 ise bu iki değişken arasında ters yönlü tam doğrusal bir ilişkinin varlığından söz edilir. İki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti arttıkça ilişkinin ters ya da aynı yönlü olmasına göre korelasyon katsayısı -1.00'e veya +1.00'e yaklaşacaktır (Atan, 2012b). Bununla birlikte iki değişken arasında doğrusal bir ilişki yoksa bu iki değişkene ilişkin korelasyon katsayısı 0 (sıfır) olacaktır. Bu durumda; iki değişken arasındaki doğrusal olmayan ilişki de kontrol edilmelidir (Kavak, 2008).

Tablo 10'da çalışmanın araştırma modelindeki değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma değerleri) ile birlikte ikili (basit) Pearson korelasyon katsayıları görülmektedir.

**Tablo 10:** Çalışmanın Araştırma Modelindeki Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve İkili (Basit) Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
<b>1.Cinsiyet</b>	1.00						
<b>2.Politik Yeti</b>	0.13*	1.00					
<b>3.Otantik Liderlik</b>	-0.04	0.44**	1.00				
<b>4.Lider Etkililiği</b>	-0.06	0.45**	0.84**	1.00			
<b>5.Duygusal Güven</b>	-0.03	0.50**	0.84**	0.78**	1.00		
<b>6.Bilişsel Güven</b>	-0.02	0.57**	0.80**	0.83**	0.79**	1.00	
<b>7.Alturistik Davranışlar</b>	0.00	0.41**	0.56**	0.56**	0.57**	0.59**	1.00
<b>Ortalama (M)</b>	-	3.63	3.30	3.43	3.35	3.57	3.68
<b>Standart Sapma</b>	-	0.91	0.96	1.05	1.16	0.99	0.90

Notlar: \*p < 0.05; \*\*p < 0.01

Büyüköztürk'e (2011) göre, korelasyon katsayısının mutlak değeri şu şekilde yorumlanabilmektedir:

- 1)  $r=1.00$  ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişki vardır.
- 2)  $r=0.00$  ise değişkenler arasında ilişki yoktur.

- 3)  $0.00 < r < 0.30$  ise değişkenler arasındaki ilişki düşük düzeydedir.
- 4)  $0.30 \leq r < 0.70$  ise değişkenler arasındaki ilişki orta düzeydedir.
- 5)  $0.70 \leq r < 1$  ise değişkenler arasındaki ilişki yüksek düzeydedir.

Çalışmanın Pearson korelasyon analizi sonuçları Büyüköztürk'ün (2011) korelasyon katsayısına ilişkin değerlendirmesinden hareketle şu şekilde açıklanabilmektedir:

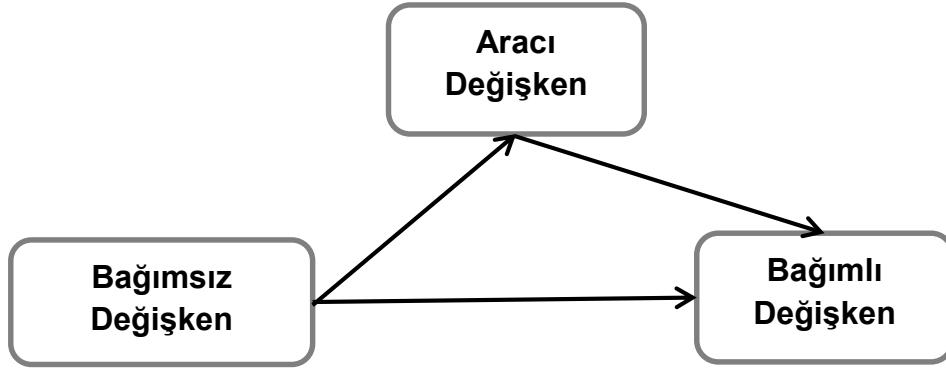
- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyi ile hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algı düzeyi arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0.45$ ).
- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyi ile hemşirelerin bu yöneticilerine duyduğu duygusal güven düzeyi arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0.50$ ).
- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyi ile hemşirelerin bu yöneticilerine duyduğu bilişsel güven düzeyi arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0.57$ ).
- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyi ile ast konumundaki bu hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirme düzeyi arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0.41$ ).
- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algı düzeyi ile hemşirelerin bu yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algı düzeyi arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0.44$ ).
- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algı düzeyi ile hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algı

düzeyi arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0.84$ ).

- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algı düzeyi ile hemşirelerin bu yöneticilerine duyduğu duygusal güven düzeyi arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0.84$ ).
- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algı düzeyi ile hemşirelerin bu yöneticilerine duyduğu bilişsel güven düzeyi arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0.80$ ).
- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algı düzeyi ile ast konumundaki bu hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirme düzeyi arasında  $\alpha=0.01$  önem seviyesinde pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0.56$ ).

### 2.12.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın hipotezlerinde; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı, onlara duydukları güven ve kendi sergiledikleri alturistik davranışlara dair değerlendirmesi arasındaki ilişkilerde amir konumundaki üstlerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının aracı değişken olduğu iddia edilmektedir.



**Şekil 5:** Aracı Değişkenli Model

**Kaynak:** Baron ve Kenny (1986)

Baron ve Kenny (1986) Şekil 5'teki model yardımıyla aracı değişkenin ne anlama geldiğini açıklamaktadır. Bağımsız değişken (independent variable), bağımlı değişkeni (dependent-outcome variable) başka bir değişken üzerinden etkiliyorsa, kurulan bu mekanizmada aracılığı sağlayan değişken aracı değişkendir (mediator variable). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen aracı değişken üzerinden gerçekleşiyorsa, bu durumda aracı değişken tam aracı değişken (perfect mediator) rolüne sahiptir (Baron ve Kenny, 1986). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi sadece ilgili aracı değişken üzerinden gerçekleşmiyorsa, yani bağımsız değişken ilgili aracı değişken olmadan da bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkileyebiliyorsa, bu aracı değişken kısmi aracı değişken (partial mediator) rolüne sahiptir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Aracılık; klasik regresyon analizi ya da yapısal eşitlik modellemesi ile test edilebilir. Sosyal bilimlerde araştırmacılar tarafından veri analizi yöntemi olarak gün geçtikçe daha fazla tercih edilen yapısal eşitlik modellemesi, aracılık araştırılırken klasik regresyon analizinden daha güçlü bir altyapı sunmaktadır; çünkü testlerde klasik regresyon analizi sadece değişkenlere ait ortalamaları kullanırken, yapısal eşitlik modellemesi ölçüm hatalarını ve artıksal hataları da hesaplamaya dahil etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Yapısal eşitlik modellemesi kovaryans matrisindeki farkların anlamlılığına ve örneklem büyüklüğüne duyarlı testlere dayandığı için bu tür modeller kurulurken örneklem büyüklüğü küçük olmamalıdır. Kaba bir ölçü olarak, genellikle 100'den az örneklem büyüklüğü "küçük", 100-200 arası örneklem büyüklüğü "orta" ve 200'den fazla örneklem büyüklüğü ise "büyük" örneklem hacimleri olarak tanımlanabilir. Literatürde; yapısal eşitlik modellemesi yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün ne olması gerektiğine dair bir görüş birliği yoktur (Kline, 2005; Harrington, 2009'dan aktaran Bayram, 2013). Bazı araştırmacılar yapısal eşitlik modellemesinin verimli bir şekilde işlevini yerine getirebilmesi için gerekli olan en küçük örneklem büyüklüğünün 200 olduğunu ifade etmektedir (Hu ve Bentler, 1995; Kline, 2005'ten aktaran Wong, Laschinger ve Cummings, 2010).

Tez çalışmasında; araştırmanın veri seti büyüklüğü "veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması" süreci sonunda "316" olarak belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinin güçlü bir altyapı sunması ve çalışmada yeterli veri seti büyüklüğüne ulaşılması gibi nedenlerle tez çalışması çerçevesinde; araştırma hipotezlerinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesine karar verilmiştir.

Aracılığın "AMOS" programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesinde Baron ve Kenny tarafından klasik regresyon analizi yapılırken kullanılan yöntem temel alınabilmektedir. Bu yöntemden hareket edildiğinde aracılığın ispat edilmesi için öncelikle dört koşulun sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar AMOS'ta yapısal eşitlik modellemesi ile şu şekilde incelenebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011):

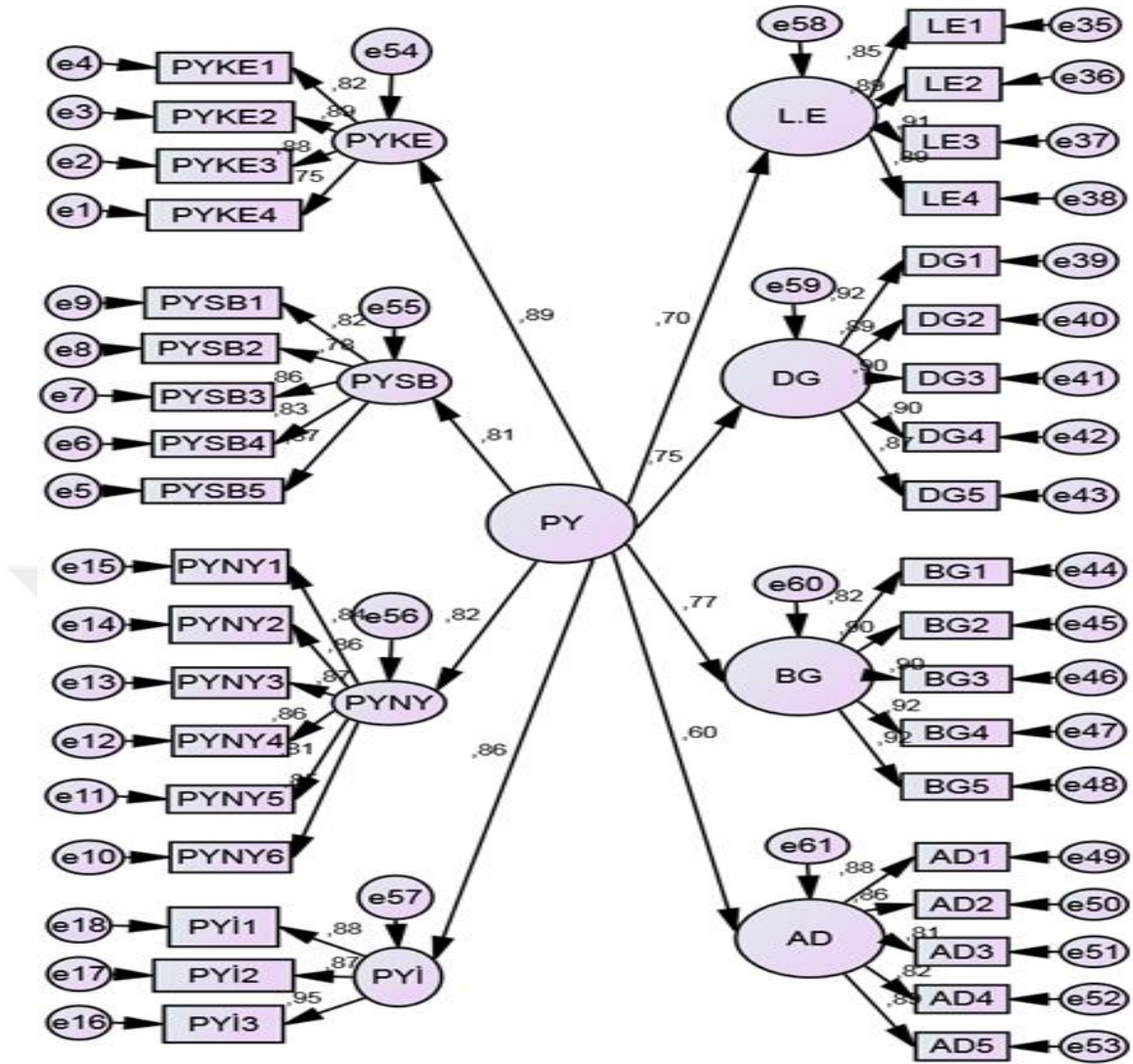
- 1) Birinci koşulun incelenebilmesi için sadece bağımsız değişkenin/değişkenlerin ve bağımlı değişkenin/değişkenlerin yer aldığı bir model kurulur. Yani bu modelde aracı değişken bulunmamaktadır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda; bağımsız değişkenin/değişkenlerin bağımlı değişken/değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi ya da etkileri olduğu tespit edilirse birinci koşul sağlanmıştır.

- 2) Birinci koşul sağlandıktan sonra diğer koşulların da incelenebilmesi amacıyla tüm değişkenlerin yani aracı değişkenin/değişkenlerin de yer aldığı ikinci bir model kurulur. Kurulan ikinci modelin analizi sonucunda;
- a) bağımsız değişkenin/değişkenlerin aracı değişken/değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi ya da etkileri olduğu tespit edilirse ikinci koşul sağlanmıştır.
  - b) aracı değişkenin/değişkenlerin bağımlı değişken/değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi ya da etkileri olduğu tespit edilirse üçüncü koşul sağlanmıştır.
  - c) bağımsız değişkenin/değişkenlerin bağımlı değişken/değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi ya da etkileri olmadığı tespit edilirse, bu durum ilgili değişkenin/değişkenlerin tam aracılık rolüne sahip olduğuna işaret etmektedir. Eğer bağımsız değişkenin/değişkenlerin bağımlı değişken/değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi ya da etkileri olduğu, ancak bu (dolaylı) etkinin ya da etkilerin birinci modeldeki (direkt) etki ya da etkilerden daha düşük olduğu tespit edilirse, bu durum ilgili değişkenin/değişkenlerin kısmi aracılık rolüne sahip olduğuna işaret etmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi yapılarak elde edilen sonuçların; tam ya da kısmi aracılığa işaret ettiği tespit edilirse dördüncü koşul da sağlanmıştır.

Meydan ve Şeşen (2011) aracılığa ilişkin dört koşul sağlandıktan sonra aracılığın ispat edilebilmesi için son olarak Sobel testi yapılmasını önermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Yapısal eşitlik modellemesi yapılarak elde edilen sonuçlar; tam ya da kısmi aracılığa işaret ettikten sonra, Sobel testi gerçekleştirilerek bu testte hesaplanan “z” değerinin anlamlı olup olmadığı incelenebilir. Bu değer istatistiksel olarak anlamlı çıkması yapısal eşitlik modellemesi sonucunda işaret edilen tam ya da kısmi aracılığın da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır (Sobel, 1982). Sobel testi; bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisine ilişkin hesaplanan standardize edilmemiş regresyon katsayısı (B) ve bu değer standart hatası (SD) ile aracı değişkenin bağımlı değişken

üzerindeki etkisine ilişkin hesaplanan standardize edilmemiş regresyon katsayısı ve bu değerin standart hatasından yararlanılarak gerçekleştirilebilmektedir. Anlamlılık düzeyi %5 olarak kabul edildiğinde “z” değerinin kritik değeri “ $\pm 1.96$ ” olur. Bu durumda “z” değeri kritik değerin mutlak değerinden büyük (küçük) ise aracılık etkisinin anlamlı (anlamsız) olduğu belirlenebildiği gibi, doğrudan anlamlılık değerine bakılarak da değerlendirme yapılabilmektedir. Anlamlılık düzeyi %5 olarak kabul edildiğinde aracılık etkisinin anlamlı olduğunun ispat edilebilmesi için anlamlılık değerinin (p) 0.05’den küçük olması gerekmektedir. Ancak anlamlılık düzeyi %1 olarak kabul edilirse, bu durumda aracılık etkisinin anlamlı olduğunun tespit edilebilmesi için “p” değeri 0.01’den küçük olmalıdır (Akça, Bal ve Demiral, 2014).

Yapısal eşitlik modellerinde teoride var olan kavramsal model, veri yardımıyla test edilmeye çalışılır (Kline, 2005; Raykov ve Marcoulides, 2006’dan aktaran Bayram, 2013). Buradan hareketle Şekil 2’de de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli; modeldeki değişkenlere ilişkin teoriler çerçevesinde literatüre uygun bir şekilde oluşturulmuştur. Çalışmanın araştırma hipotezleri; “AMOS” programında en yüksek olabilirlik yöntemi kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Bu çalışmada; aracılığın araştırılması amacıyla Meydan ve Şeşen (2011) tarafından önerilen yol izlenmiştir. Bu çerçevede; aracılığa ilişkin dört koşuldan ilkinin incelemesi için aracı değişkenin bulunmadığı yani sadece bağımsız değişkenin ve bağımlı değişkenlerin yer aldığı bir model kurulmuştur. Şekil 6’da gösterilen birinci yapısal eşitlik modellemesi ile aracılığa ilişkin ilk koşul sağlandıktan sonra diğer koşulların da incelenmesi için aracı değişkenin de yer aldığı ve çalışmanın araştırma modeli niteliğinde olan ikinci bir model kurulmuştur. Şekil 7’de gösterilen ikinci yapısal eşitlik modellemesi ile aracılığa ilişkin ikinci, üçüncü ve dördüncü koşullar da sağlandıktan sonra Sobel testi yapılarak aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı belirlenmiştir.



**Şekil 6:** Birinci Yapısal Eşitlik Modellemesi

Notlar: Şekilde okların üzerinde gösterilen değerler noktadan sonraki rakamların iki basamağa yuvarlandığı standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Kısaltmalar: PY: Politik Yeti; PYKE: Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutu; PYSB: Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutu; PYNy: Politik Yetinin Network Yeteneği Boyutu; PYİ: Politik Yetinin İçtenlik Boyutu; LE: Lider Etkililiği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar



**Tablo 11:** Birinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	CFI	TLI	RMSEA	HOELTER.05
Eşik Değerler	<5.0*	≥0.90**	≥0.90***	<0.10****	>75*****
Modelin Değerleri	3.283	0.886	0.878	0.085	106

Notlar: \*Bentler ve Bonett (1980); \*\*Hu ve Bentler (1999); \*\*\*Meydan ve Şeşen (2011); \*\*\*\*Browne ve Cudeck (1993); \*\*\*\*\*Emhan, Kula ve Töngür (2013)

Tablo 11’de görüldüğü üzere birinci yapısal eşitlik modellemesi sonucunda; “3.283” olarak belirlenen CMIN/DF değerinin “5.0” olarak kabul edilen eşik değerinin altında olduğu, “0.886” olarak belirlenen CFI değerinin “0.90” olarak kabul edilen eşik değerinin altında olduğu, “0.878” olarak belirlenen TLI değerinin “0.90” olarak kabul edilen eşik değerinin altında olduğu, “0.085” olarak belirlenen RMSEA değerinin “0.10” olarak kabul edilen eşik değerinin altında olduğu ve “106” olarak belirlenen HOELTER.05 değerinin “75” olarak kabul edilen eşik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. O halde; birinci modele ilişkin hesaplanan “CMIN/DF”, “RMSEA” ve “HOELTER.05” uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olduğu, buna karşın “CFI” ve “TLI” uyum indeks değerlerinin ise yeterli düzeyde olmadığı ifade edilebilir.

Ölçek maddelerinin hata terimleri birleştirilerek yani ilgili maddelere kovaryans atayarak ya da madde silerek modelin uyum indeks değerlerinin daha iyi sonuçlar vermesi sağlanabilir; ancak bu işlemler yapılırken mutlaka kuramsal ya da mantıksal bir gerekçeye dayandırılmalıdır (Pai ve diğerleri, 2007). Çalışmaya devam edilebilmesi için modele ilişkin hesaplanan bütün uyum indekslerinin arzu edilen değerlerde olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hesaplanan değerlerine genel olarak bakıldıktan sonra bu değerler ışığında araştırmacı/araştırmacılar modeldeki ölçek maddelerine kovaryans atayabilir, madde silebilir ya da bu işlemleri yapmadan çalışmaya devam edilmesi kararı verebilir (Byrne, 2001). Bu çalışmada; kurulan birinci modele ilişkin hesaplanan uyum indeks değerleri genel olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme

sonucunda; ele alınan beş değerden üçünün arzu edilen değerlerde olduğu ve diğer iki değer ise eşik değerlere (0.90'a) yakın olduğu dikkate alınarak birinci modeldeki hiçbir ölçek maddesinin hata terimi başka bir ölçek maddesinin hata terimiyle birleştirilmeden ve herhangi bir ölçek maddesi analiz dışında bırakılmadan çalışmaya devam edilmesine karar verilmiştir.

**Tablo 12:** Birinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

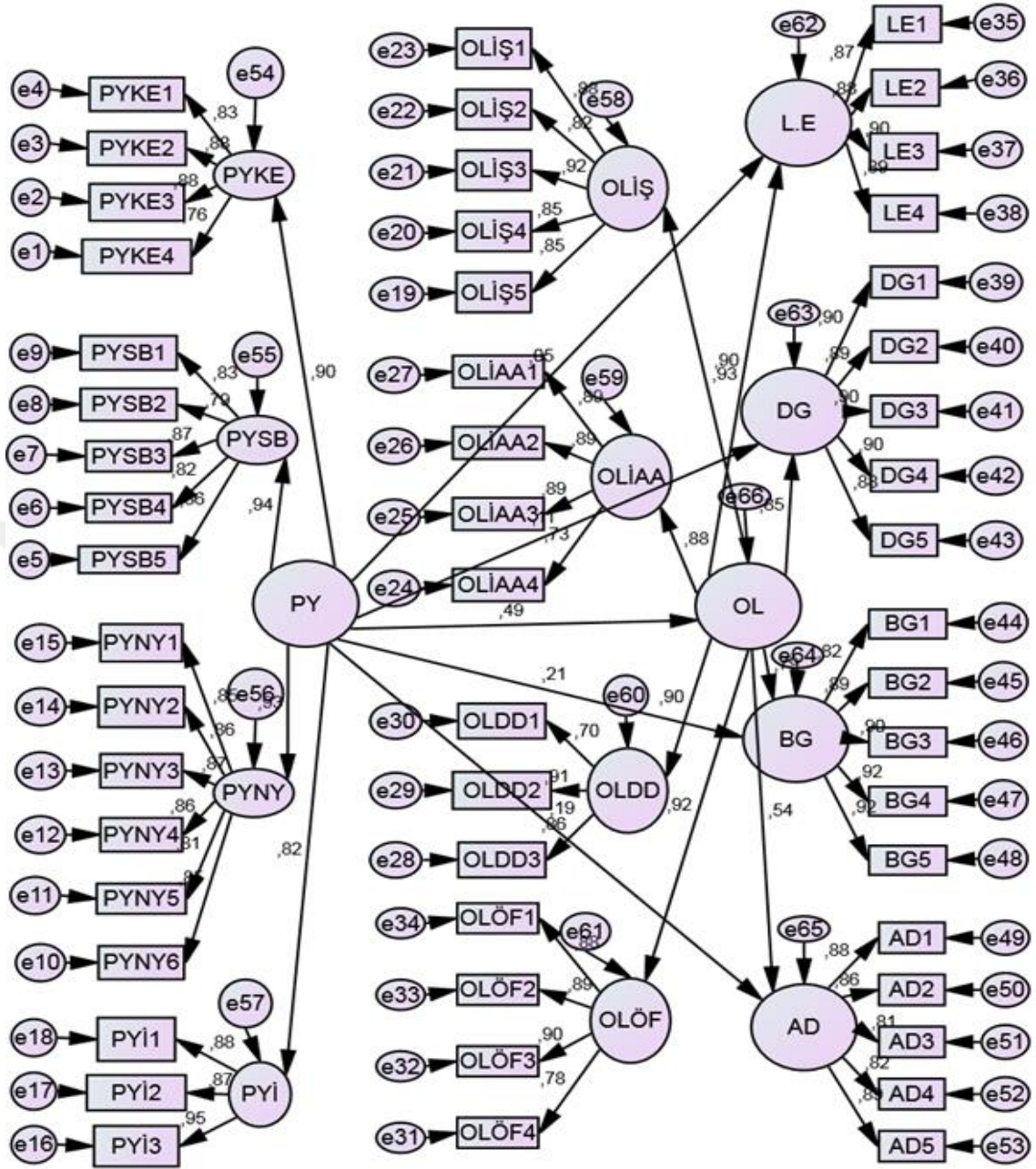
YOL	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı (B)	Standart Hata (SD)	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
PY→LE	0.985	0.093	0.700	***
PY→DG	1.212	0.104	0.747	***
PY→BG	0.954	0.084	0.774	***
PY→AD	0.832	0.088	0.602	***

Notlar: \*\*\* $p < 0.01$ ; Kısaltmalar: PY: Politik Yeti; LE: Lider Etkililiği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar

Tablo 12'de gösterilen birinci yapısal eşitlik modellemesi sonuçları şu şekilde yorumlanabilmektedir:

- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı; hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını ( $\beta=0.700$ ;  $p < 0.01$ ), yöneticilerine duyduğu duygusal ( $\beta=0.747$ ;  $p < 0.01$ ) ve bilişsel ( $\beta=0.774$ ;  $p < 0.01$ ) güveni ve ast konumundaki hemşirelerin alturistik davranışlarına yönelik kendi değerlendirmesini ( $\beta=0.602$ ;  $p < 0.01$ ) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. O halde; aracılığa ilişkin birinci koşul sağlanmıştır.

Aracılığa ilişkin birinci koşul sağlandıktan sonra ikinci, üçüncü ve dördüncü koşulların da incelenmesi amacıyla ilk modele aracı değişken eklenerek ikinci bir model kurulmuştur. Şekil 7'de görüldüğü üzere ikinci yapısal eşitlik modellemesi ile bu koşullar test edilmiştir.



**Şekil 7:** İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi

Notlar: Şekilde okların üzerinde gösterilen değerler noktadan sonraki rakamların iki basamağa yuvarlandığı standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Kısaltmalar: PY: Politik Yeti; PYKE: Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutu; PYSB: Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutu; PANY: Politik Yetinin Network Yeteneği Boyutu; PYİ: Politik Yetinin İçtenlik Boyutu; OL: Otantik Liderlik; OLİŞ: Otantik Liderliğin İlişkilerde Şeffaflık Boyutu; OLİAA: Otantik Liderliğin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Boyutu; OLDD: Otantik Liderliğin Dengeli Değerlendirme Boyutu; OLÖF: Otantik Liderin Öz Farkındalık Boyutu; LE: Lider Etkililiği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar

**Tablo 13:** İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	CFI	TLI	RMSEA	HOELTER.05
Eşik Değerler	<5.0*	≥0.90**	≥0.90***	<0.10****	>75*****
Modelin Değerleri	2.165	0.916	0.912	0.061	155

Notlar: \*Bentler ve Bonett (1980); \*\*Hu ve Bentler (1999); \*\*\*Meydan ve Şeşen (2011); \*\*\*\*Browne ve Cudeck (1993); \*\*\*\*\*Emhan, Kula ve Töngür (2013)

Tablo 13'te görüldüğü üzere ikinci yapısal eşitlik modellemesi sonucunda; "2.165" olarak belirlenen CMIN/DF değerinin "5.0" olarak kabul edilen eşik değerinin altında olduğu, "0.916" olarak belirlenen CFI değerinin "0.90" olarak kabul edilen eşik değerinin üzerinde olduğu, "0.912" olarak belirlenen TLI değerinin "0.90" olarak kabul edilen eşik değerinin üzerinde olduğu, "0.061" olarak belirlenen RMSEA değerinin "0.10" olarak kabul edilen eşik değerinin altında olduğu ve "155" olarak belirlenen HOELTER.05 değerinin "75" olarak kabul edilen eşik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. O halde; ikinci modele ilişkin hesaplanan tüm uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir. Böylece ikinci modeldeki hiçbir ölçek maddesinin hata terimi başka bir ölçek maddesinin hata terimiyle birleştirilmeden ve herhangi bir ölçek maddesi analiz dışında bırakılmadan çalışmaya devam edilmiştir.

Gerçekleştirilen hem birinci hem de ikinci yapısal eşitlik modellemesi sonucunda; herhangi bir ölçek maddesi atılmadığı yani analiz dışında bırakılmadığı için çalışmanın araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin "ölçeklerin güvenilirliği" başlığı altında hesaplanan güvenilirlik katsayısı değerleri değişmemiştir.

**Tablo 14:** İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

YOL	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı (B)	Standart Hata (SD)	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
PY→OL	0.649	0.085	0.489	***
OL→LE	0.953	0.061	0.901	***
OL→DG	0.999	0.063	0.848	***
OL→BG	0.717	0.050	0.794	***
OL→AD	0.547	0.062	0.537	***
PY→LE	0.067	0.051	0.047	0.187
PY→DG	0.176	0.058	0.112	***
PY→BG	0.253	0.045	0.211	***
PY→AD	0.262	0.077	0.193	***

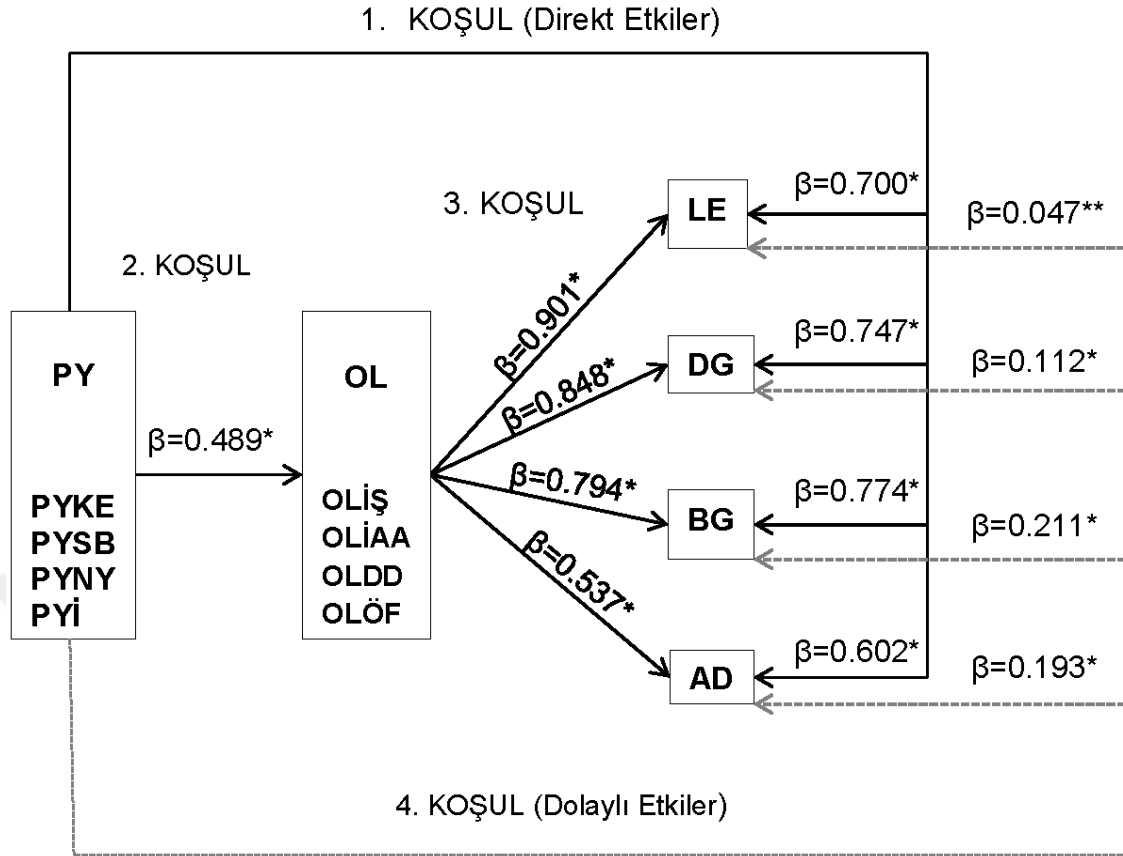
Notlar: \*\*\* $p < 0.01$ ; Kısaltmalar: PY: Politik Yeti; OL: Otantik Liderlik; LE: Lider Etkilliliği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar

Tablo 14'te gösterilen ikinci yapısal eşitlik modellemesi sonuçları şu şekilde yorumlanabilmektedir:

- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı, hemşirelerin bu yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta=0.489$ ;  $p < 0.01$ ). O halde; aracılığa ilişkin ikinci koşul sağlanmıştır.
- Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı; hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını ( $\beta=0.901$ ;  $p < 0.01$ ), yöneticilerine duydukları duygusal ( $\beta=0.848$ ;  $p < 0.01$ ) ve bilişsel ( $\beta=0.794$ ;  $p < 0.01$ ) güveni ve ast konumundaki hemşirelerin alturistik davranışlarına yönelik kendi değerlendirmesini ( $\beta=0.537$ ;  $p < 0.01$ ) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. O halde; aracılığa ilişkin üçüncü koşul sağlanmıştır.

- Birinci modele otantik liderlik değişkeni dâhil edilerek ikinci model kurulduğunda;
  - 1) hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısının, hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı üzerindeki etkisi anlamsızlaşmaktadır ( $\beta=0.047$ ;  $p>0.01$ ). Bu durum otantik liderliğin tam aracılık rolüne işaret etmektedir. O halde; aracılığa ilişkin dördüncü koşul da sağlanmıştır.
  - 2) hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı; hemşirelerin bu yöneticilerine duyduğu duygusal ( $\beta=0.112$ ;  $p<0.01$ ) ve bilişsel ( $\beta=0.211$ ;  $p<0.01$ ) güveni ve ast konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesini ( $\beta=0.193$ ;  $p<0.01$ ) birinci modelde olduğu gibi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak bu (dolaylı) etkiler birinci modeldeki (direkt) etkilerden daha dūřüktür. Bu durum otantik liderliğin kısmi aracılık rolüne işaret etmektedir. O halde; aracılığa ilişkin dördüncü koşul da sağlanmıştır.

Gerçekteştirilen birinci ve ikinci yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen sonuçlar; şekil ve tablo yardımıyla biraraya getirilerek şekil 8'de ve Tablo 15'te de görüldüğü üzere özetlenmektedir.



**Şekil 8:** Birinci ve İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçlarının Şekil Yardımıyla Birarada Gösterimi

Notlar: \* $p < 0.01$ , \*\* $p > 0.01$ ;  $\beta$ =Standardize edilmiş regresyon katsayısı; Kısaltmalar: PY: Politik Yeti; PYKE: Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutu; PYSB: Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutu; PYN: Politik Yetinin Network Yeteneği Boyutu; PYİ: Politik Yetinin İçtenlik Boyutu; OL: Otantik Liderlik; OLİŞ: Otantik Liderliğin İlişkilerde Şeffaflık Boyutu; OLİAA: Otantik Liderliğin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Boyutu; OLDD: Otantik Liderliğin Dengeli Değerlendirme Boyutu; OLÖF: Otantik Liderin Öz Farkındalık Boyutu; LE: Lider Etkililiği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar

**Tablo 15:** Birinci ve İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçlarının Tablo Yardımıyla Birarada Gösterimi

Yapısal Yollar	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları- $\beta$	Sonuç
PY→LE	0.700*	
PY→DG	0.747*	Aracılığa ilişkin
PY→BG	0.774*	birinci koşul sağlandı.
PY→AD	0.602*	
PY→OL	0.489*	Aracılığa ilişkin
		ikinci koşul sağlandı.
OL→LE	0.901*	
OL→DG	0.848*	Aracılığa ilişkin
OL→BG	0.794*	üçüncü koşul sağlandı.
OL→AD	0.537*	
PY→OL→LE	Direkt Etki: 0.700* Dolaylı Etki: 0.047 (p>0.01)	
PY→OL→DG	Direkt Etki: 0.747* Dolaylı Etki: 0.112*	Aracılığa ilişkin
		dördüncü koşul sağlandı.
PY→OL→BG	Direkt Etki: 0.774* Dolaylı Etki: 0.211*	
PY→OL→AD	Direkt Etki: 0.602* Dolaylı Etki: 0.193*	

Notlar: \*p<0.01; Kısaltmalar: PY: Politik Yeti; OL: Otantik Liderlik; LE: Lider Etkililiği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar



Aracılığa ilişkin dört koşul yapısal eşitlik modellemesiyle sağlandıktan sonra, son olarak aracılık etkilerinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Tablo 16'da da görüldüğü üzere yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayısı ve standart hata değerlerinden yararlanılarak Sobel testi yapılmıştır. Tablo 17'de de görüldüğü üzere gerçekleştirilen Sobel testi sonucunda ([www.quantpsy.org/sobel](http://www.quantpsy.org/sobel), Erişim: 25.03.2017);

- hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı arasındaki ilişkiye hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının anlamlı bir şekilde aracılık yaptığı tespit edilmiştir ( $z=6.859$ ;  $p<0.01$ ). Böylece tezde geliştirilen ve *“hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile lider etkililiği arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır”* şeklinde ifade edilen H1 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca kurulan bu mekanizmada; “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı” adlı değişken tam aracılık rolüne sahiptir.
- hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile hemşirelerin bu yöneticilerine duyduğu duygusal güven arasındaki ilişkiye hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının anlamlı bir şekilde aracılık yaptığı tespit edilmiştir ( $z=6.879$ ;  $p<0.01$ ). Böylece tezde geliştirilen ve *“hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile bu yöneticilere duyulan duygusal güven arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır”* şeklinde ifade edilen H2 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca kurulan bu mekanizmada; “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı” adlı değişken kısmi aracılık rolüne sahiptir.
- hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile hemşirelerin bu yöneticilerine duyduğu bilişsel güven arasındaki ilişkiye hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının anlamlı bir şekilde aracılık yaptığı tespit edilmiştir ( $z=6.735$ ;  $p<0.01$ ). Böylece tezde geliştirilen ve *“hemşire yöneticilerinin politik yetisi*

ile bu yöneticilere duyulan bilişsel güven arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır” şeklinde ifade edilen H3 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca kurulan bu mekanizmada; “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı” adlı değişken kısmi aracılık rolüne sahiptir.

- hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile ast konumundaki bu hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasındaki ilişkiye hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının anlamlı bir şekilde aracılık yaptığı tespit edilmiştir ( $z=5.773$ ;  $p<0.01$ ). Böylece tezde geliştirilen ve “hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile bu yöneticilerin astı konumundaki hemşirelerin alturistik davranışları arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır” şeklinde ifade edilen H4 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca kurulan bu mekanizmada; “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı” adlı değişken kısmi aracılık rolüne sahiptir.

**Tablo 16:** Birinci ve İkinci Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonucunda Elde Edilen ve Sobel Testinin Gerçekleştirilmesi Amacıyla Kullanılan Değerler

Yapısal Yollar	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları-B	Standart Hata (SD)
PY→OL	0.649	0.085
OL→LE	0.953	0.061
OL→DG	0.999	0.063
OL→BG	0.717	0.050
OL→AD	0.547	0.062

Notlar: PY: Politik Yeti; OL: Otantik Liderlik; LE: Lider Etkililiği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar

**Tablo 17:** Sobel Testi Sonuçlarının Tablo Yardımıyla Toplu Halde Gösterimi

Yapısal Yollar	Sobel Testi Sonuçları	Hipotez Sonuçları
PY→OL→LE	z=6.859; p<0.01	H1 desteklendi. OL: Tam aracı değişken
PY→OL→DG	z=6.879; p<0.01	H2 desteklendi. OL: Kısmi aracı değişken
PY→OL→BG	z=6.735; p<0.01	H3 desteklendi. OL: Kısmi aracı değişken
PY→OL→AD	z=5.773; p<0.01	H4 desteklendi. OL: Kısmi aracı değişken

Notlar: PY: Politik Yeti; OL: Otantik Liderlik; LE: Lider Etkililiği; DG: Duygusal Güven; BG: Bilişsel Güven; AD: Alturistik Davranışlar

Tablo 17’de ve Ek 3’te de görüldüğü üzere çalışma kapsamında geliştirilen dört araştırma hipotezinin tamamı gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda desteklenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında “Sonuç, Öneriler ve Tartışmalar” başlığına yer verilmektedir.

### 2.13. SONUÇ, ÖNERİLER ve TARTIŞMALAR

Tez çalışması çerçevesinde; hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile lider etkililiği, bu yöneticilere duyulan duygusal ve bilişsel güven ve ast konumundaki hemşirelerin alturistik davranışları arasındaki ilişkilerde otantik liderlik tarzının aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve Sobel testi yapılmıştır. Çalışmanın araştırma bulgularından hareketle yapılan tüm değerlendirmeler (tespitler, çıkarımlar ve yorumlar) araştırmaya katılmayı kabul ederek ankete cevap veren hemşirelere yöneliktir, yani bu hemşireler için geçerlidir. Çalışmanın araştırma bulguları toparlanarak şu şekilde açıklanabilmektedir:

- Çalışmanın araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ikili ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş ve bu değişkenler

arasında Tablo 10'da da görüldüğü üzere pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin teorik ve ampirik çalışmalar dikkate alındığında değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ikili ilişkilerin tespit edilmesinin literatüre uygun olduğu ifade edilebilmektedir.

- Çalışmanın araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen birinci ve ikinci yapısal eşitlik modellemesi ile Sobel testi bulgularının toparlanarak özetlendiği Şekil 8 ve Tablo 17'de de görüldüğü üzere;
  - a) hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı, hemşirelerin bu yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısını pozitif ve anlamlı bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı ise hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını, yöneticilerine duyduğu duygusal ve bilişsel güveni ve ast konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesini pozitif ve anlamlı bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı; hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını, sadece hemşirelerin yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı üzerinden pozitif ve anlamlı bir şekilde dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Ayrıca hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı; bu yöneticilerine duyduğu duygusal ve bilişsel güveni ve ast konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesini hem "hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı" adlı değişken olmaksızın doğrudan hem de bu değişken üzerinden dolaylı olarak pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
  - b) hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile bu yöneticilerine duyduğu duygusal ve bilişsel güven ve ast konumundaki hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasındaki ilişkilerde hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının

beklenildiği gibi kısmi aracı değişken rolü bulunmaktadır. Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı arasındaki ilişkide ise hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının tam aracı değişken rolü vardır. Meydan ve Şeşen'e (2011) göre tam aracılık olduğuna dair bir sonuca ulaşılması özellikle sosyal bilimlerde çok da arzu edilen bir durum değildir; çünkü tam aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken (sonuç değişkenini) üzerindeki anlamlı etkisinin sadece tek bir aracı değişken üzerinden gerçekleştiğini ifade etmektedir. Ancak etrafımızda gelişen sosyal dünyada olaylar her zaman böyle değildir; çünkü genellikle bağımsız değişkenin bağımlı değişken (sonuç değişkeni) üzerindeki etkisi tek bir değişken üzerinden gerçekleşmez. Sosyal bilimlerde çoğunlukla bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ilgili aracı değişken olmadan da veyahut başka aracı değişkenler üzerinden de anlamlı bir şekilde etkileyebilmesi beklenmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Buna karşın literatürdeki bazı ampirik çalışmalarda (Ewen ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014); yöneticilerin sahip olduğu politik yeti ile yöneticilerin lider etkililiği arasındaki ilişkilerde yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzıyla bağlantılı liderlik tarzlarının (etkileşimci liderlik tarzının koşulsal ödül alt boyutunun, dönüşümcü liderlik tarzının ve karizmatik liderlik tarzının) tam aracı değişken rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşıldığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle tez çalışmasında elde edilen sonucun literatüre uygun olduğu ifade edilebilmektedir.

- Pozitif kullanımı amaçlanmış diğer nitelik veya özelliklerde olduğu gibi, politik yeti de bireylere ve örgütlere zarar verecek şekilde tamamen kişisel çıkarlar için kullanılabilir (Ferris ve diğerleri, 2010). Buna karşın literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalar incelendiğinde; yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzı ve lider etkililiği, yöneticilere duyulan güven ve ast konumunda çalışanların sergilediği alturistik davranışlar düzeylerindeki iyileşmenin bireylere ve örgüte katkı sağlayacağını aşikar

olduğu görülmektedir. Tablo 10'da da görüldüğü üzere hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile çalışmanın araştırma modelinde yer alan diğer değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ikili ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca Şekil 8'de de görüldüğü üzere hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı; çalışmanın araştırma modelinde yer alan diğer değişkenleri doğrudan ya da dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkileyebilmektedir. O halde, bu çalışmada; hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti, bu yöneticilerin astı konumundaki hemşireler tarafından bireylere ve örgüte katkı sağlayan olumlu bir özellik olarak algılanmaktadır. Bu sonucun; politik yeti kavramına ilişkin teorik ve ampirik çalışmalar dikkate alındığında literatüre genel olarak uygun olduğu ifade edilebilmektedir.

Araştırma modelindeki temel değişkenlerin işlevsel tanımlarından hareketle çalışmanın bulguları şu şekilde özetlenebilmektedir: ast konumundaki hemşirelerin, hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye yani iletişim ve insan ilişkileri becerileri ile birlikte içtenliğine dair algısı arttığında bu yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzına yani özgün, samimi, tutarlı ve etik davranışlarına ilişkin algısı da artmaktadır. Ast konumundaki hemşireler tarafından hemşire yöneticilerinin sergilediği davranışlar daha özgün, samimi, tutarlı ve etik olarak algılandığında; bu astlar hem yöneticilerini daha etkili olarak algılamakta yani yöneticilerinin örgütsel/bireysel ihtiyaçları etkili bir biçimde karşıladığına, grubunu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ettiğine ve liderlik ettiği grubun etkili olduğuna dair değerlendirmelerde bulunmaktadır hem de üstlerine duygusal temelde daha fazla güvenmekte yani yöneticilerinin astlarına özen göstereceğine, önem ve destek vereceğine dair inancını yükseltmektedir. Ayrıca üstlerine bilişsel temelde daha çok güvenmektedir yani yöneticilerinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inancı artmaktadır. Bir de bu astlar biçimsel rol tanımlarında olmamasına rağmen hiçbir karşılık beklemeden iş arkadaşlarına katkı sağlamak amacıyla fedakarca davranışlar yani altüstistik davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. Astların, hemşire yöneticilerinin sahip olduğu iletişim/insan ilişkileri becerilerini ve içtenliğini daha yüksek bir düzeyde

algılaması durumunda; hem yöneticilerin astlarına özen göstereceğine, önem ve destek vereceğine dair inanç hem de yöneticilerin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inanç, ayrıca biçimsel rol tanımlarında olmamasına rağmen hiçbir karşılık beklemeden iş arkadaşlarına katkı sağlamak amacıyla astların fedakarca davranışlar sergilediğine dair kendi değerlendirmesi olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Ast konumundaki hemşireler tarafından hemşire yöneticilerinin sergilediği davranışların daha özgün, samimi, tutarlı ve etik olarak algılanması ise bu olumlu etkilere katkı sağlamaktadır. Ayrıca hemşire yöneticilerinin sahip olduğu iletişim/insan ilişkileri becerilerine ve içtenliğine dair astların algı düzeyindeki artışın, bu astların yöneticilerinin örgütsel/bireysel ihtiyaçları etkili bir biçimde karşıladığına, grubunu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ettiğine ve liderlik ettiği grubun etkili olduğuna ilişkin algısını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkileyebilmesi için ast konumundaki hemşirelerin yöneticilerinin sergilediği davranışları mutlaka özgün, samimi, tutarlı ve etik olarak algılaması gerekmektedir.

Tez çalışması kapsamında; araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin düzeyleri ast konumundaki hemşirelerin algıları üzerinden hesaplanmıştır ve algı üzerinden belirlenen tüm değişken düzeylerinin gerçeği yansıttığı kabul edilmektedir. Ayrıca hemşire yöneticilerinin gerçekte sahip olduğu politik yeti ve sergilediği otantik liderlik tarzı düzeylerindeki iyileşmenin, bu yöneticilerin sahip olduğu politik yetiye ve sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin ast konumundaki hemşirelerin algılarını sırasıyla olumlu bir şekilde etkileyeceği varsayılmıştır. Bu varsayımlardan hareket edildiğinde, araştırma bulguları; hemşire yöneticilerinin gerçekte sahip olduğu politik yetinin ve sergilediği otantik liderlik tarzının bu yöneticilerin lider etkililiği, ast konumunda çalışan hemşirelerin bu yöneticilere duyduğu (duygusal/bilişsel) güven ve sergilediği alturistik davranışlar üzerindeki olumlu etkileri yoluyla örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğuna işaret etmektedir.

İşletme bilimi; örgütsel başarının yakalanması için örgütlerin amaçlarına en iyi şekilde ulaşmasını sağlayacak yolları araştırır (Parıltı ve Aydın, 2011). Örgütsel etkililik (effectiveness) literatürde genelde örgütün ulaşmayı amaçladığı

“sonu” elde etme düzeyi olarak açıklanmaktadır (Ergeneli, 1995). Verimlilik (efficiency) ise “belli bir zaman diliminde birim girdi miktarı başına düşen çıktı miktarı” olarak tanımlanabilmektedir (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011: 31). O halde; verimliliğin arttırılabilmesi için aynı girdi ile daha fazla çıktı elde edilmeli ya da aynı çıktı daha az girdi ile üretilmelidir. Örgütsel etkililik ve verimlilik tanımlarından yola çıkıldığında; örgütlerin amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmesi için örgütlerde etkililik sağlanırken, verimliliğin maksimize edilmesi yani maliyetlerin minimize edilmesi gerektiği ifade edilebilir. İnsan sağlığının söz konusu olduğu sağlık kuruluşlarında verimliliğin maksimize edilerek maliyetlerin minimize edilmesi elbette öncelikli hedefler arasında yer alamaz. Sağlıklı bireyin sağlığının korunması ve sürdürülmesi, hasta bireyin ise yeniden sağlığına kavuşturulması öncelikli hedef olmalıdır. Öncelikli hedef sağlandıktan sonra verimlilik ve maliyetler de dikkate alınabilir.

Lider etkililiği, güven ve alturizm kavramlarına ait teoriler ve ampirik çalışmalar incelendiğinde; yöneticilerin lider etkililiği, yöneticilere duyulan güven ve ast konumunda çalışanların sergilediği alturistik davranışlar örgütsel etkililiği ve verimliliği arttırması beklenen unsurlar olarak değerlendirilebilmektedir. Buradan hareketle, hemşire yöneticilerinin gerçekte sahip olduğu politik yetinin ve sergilediği otantik liderlik tarzının örgütsel başarının yakalanmasına yani örgütsel etkililik ve verimliliğin sağlanmasına yardımcı olması beklenmektedir.

### **2.13.1. Çalışmanın Örgütsel Davranış Yazınına Katkısı**

Çalışmanın araştırma bulgularından hareketle yapılan tüm değerlendirmeler araştırmaya katılmayı kabul ederek ankete cevap veren hemşireler için geçerlidir. Çalışmanın örgütsel davranış yazınına katkısı bu sınırlılık çerçevesinde şu şekilde toparlanabilmektedir:

- Bu çalışmada; hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı ile hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısı, yöneticilerine duyduğu (duygusal/bilişsel) güven ve ast konumundaki



hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik kendi değerlendirmesi arasındaki ilişkilerde hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının aracı değişken rolüne sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Şekil 4'te de görüldüğü üzere çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi ile sağlandıktan sonra Şekil 7'de de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi ile yine bütün bir yapıda test edilmiştir. Literatür taramasında; ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri benzer bir kurguda (mekanizmada) inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

- Alturizm; alturistik mesleklerden biri olarak değerlendirilen hemşireliğin doğasında yer almaktadır (Gormley, 1996). Ayrıca hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısının; hemşirelerin bu yöneticilerinin lider etkililiğine ilişkin algısını (Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Wong ve Giallonardo, 2013) ve yöneticilerine duyduğu güveni (Wong, Laschinger ve Cummings, 2010; Wong ve Giallonardo, 2013) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar da yazında mevcuttur. Astların üstlerine dair algılarının öne çıktığı bu çalışmada; otantik liderlik tarzı, lider etkililiği, güven ve alturistik davranışlar kavramları incelenmiştir. Bu durum; hemşireler üzerinde gerçekleştirilen tez çalışmasının önemini daha da artırmaktadır. Bu çalışmada; bu kavramlar dışında politik yeti kavramı da ele alınmıştır. Buna göre hemşirelerin yöneticilerinin politik yetisine dair algı düzeyinin yüksek olmasının örgüte fayda sağlayacağı anlaşılmaktadır.
- Otantik liderliğin temelinde otantik olabilmek yatmaktadır (George, 2003). Hem politik yetinin hem de otantikliğin doğuştan gelen yönleri bulunmakla birlikte her ikisi de geliştirilebilir nitelikte özelliklerdir. Tez çalışması kapsamında; hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti ve sergilediği otantik liderlik tarzı düzeylerinin yüksek olarak algılanmasının, örgüte katkı sağlayacağı varsayıldığında örgütsel etkililiği ve verimliliği arttırmak için hemşire yöneticileri örgüt içinden ya da dışından seçilirken bu kişilerin sahip olduğu politik yeti ve otantiklik potansiyellerinin yüksek olmasına

özen gösterilmesi önerilebilir. Ayrıca örgütteki mevcut hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti; davranış modelleme, drama eğitimi, rol modeli alma, geri bildirim seansları ve mentorluk gibi yöntemler (Ferris ve diğerleri, 2007; Atay, 2010a) kullanılarak, otantiklik ise eğitim seminerleri (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005) yoluyla geliştirilebilir. Sağlık kuruluşlarında hemşire yöneticiliği pozisyonuna, sahip olduğu politik yeti ve otantiklik potansiyelleri yüksek olan kişilerin seçilmesinde ve hemşire yöneticilerinin sahip olduğu bu becerilerin geliştirilmesinde sağlık kuruluşlarının başhekimliklerinin, hemşirelik hizmetleri müdürlüklerinin (direktörlüklerinin ya da koordinatörlüklerinin) ve insan kaynakları departmanlarının tutum ve uygulamaları belirleyici olacaktır.

- Bireyin sergilediği alturistik davranışlara; bireyin alturistik kişilik özelliği temel teşkil etmektedir. Sahip olunan bu özellikte; genetik faktörler etkilidir (Hoffman, 1981). Buna karşın, bireyin sergilediği alturistik davranışlar düzeyi bireyin empati becerilerini artırıcı, sorumluluk almaya, yardımlaşmaya ve işbirliğine teşvik edici çeşitli eğitim programları ile geliştirilebilir niteliktedir (Avcı, Aydın ve Özbaşaran, 2013). Alturizm; hemşirelik uygulamalarının özünü oluşturan profesyonel değerlerden biridir (McCamant, 2006). Ayrıca sağlıklı bir çalışma ortamının kurulması ve sürdürülmesi için otantik liderlik, etkili iletişim, doğru işbirliği, etkili karar verme, uygun personel, hemşirelerin başkalarını önemsemesi ve önemsenmesi hemşirelik uygulamaları bağlamında gerekli standartlardır (American Association of Critical-Care Nurses, 2005'ten aktaran American Association of Critical-Care Nurses, 2016). Tez çalışması kapsamında; araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin düzeyleri ast konumundaki hemşirelerin algıları üzerinden hesaplanmıştır ve algı üzerinden belirlenen tüm değişken düzeylerinin gerçeği yansıttığı kabul edilmektedir. Bu varsayımdan hareket edildiğinde, çalışmanın araştırma bulgularının Amerikan Yoğun (Kritik) Bakım Hemşireleri Derneği tarafından belirlenen standartları destekler nitelikte; hemşire yöneticilerinin gerçekte sahip olduğu politik yetinin ve sergilediği otantik liderlik tarzının

bu yöneticilerin lider etkililiği, ast konumunda çalışan hemşirelerin bu yöneticilere duyduğu (duygusal/bilişsel) güven ve sergilediği alturistik davranışlar üzerindeki olumlu etkileri yoluyla örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğuna işaret ettiği görülmektedir. İlgili literatürden ve araştırma bulgularından hareketle, sağlık kurumlarının hemşire alım sürecinde; alturistik kişilik özelliğine sahip olan bireyleri seçebilmesinin ve işe alım sürecinden sonra bu kişilerin sergilediği alturistik davranışlar düzeyini geliştirecek faaliyetleri gerçekleştirebilmesinin örgütsel başarının yakalanması için önemli olabileceği söylenebilir. Avcı, Aydın ve Özbaşaran'a (2013) göre, geleceğin hemşireleri olarak görülen hemşirelik öğrencilerinin eğitim sürecinde; öğrencilere profesyonel değerlerden biri olan alturizmin mutlaka öğretilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Avcı, Aydın ve Özbaşaran, 2013). Tüm bu bilgiler ışığında; öncelikle alturistik kişilik özelliğine sahip olan bireylerin hemşirelik mesleğini seçmesinin hem kendisinin işini severek ve başarılı bir şekilde yapmasında hem de çalıştığı kurumun başarısında belirleyici olacağı ifade edilebilir.

- Geleceğin hemşireleri olarak görülen hemşirelik öğrencilerinin eğitim sürecinde; öğrencilere profesyonel değerlerden biri olan başta alturizmin ve diğer mesleki değerlerin öğretilmesi ve geliştirilmesi yanında, onların iletişim becerilerini geliştirmek de oldukça önemlidir (Avcı, Aydın ve Özbaşaran, 2013). Tez çalışması kapsamında; hemşire yöneticilerinin gerçekte sahip olduğu politik yeti ve sergilediği otantik liderlik tarzı düzeylerindeki iyileşmenin, bu yöneticilerin sahip olduğu politik yetiye ve sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin ast konumundaki hemşirelerin algılarını sırasıyla olumlu bir şekilde etkileyeceği varsayılmıştır. Bu varsayımdan yola çıkıldığında, hemşirelik öğrencisi adaylarının sahip olduğu politik yeti ve otantiklik becerilerinin ileride hastalar ve meslektaşları ile etkili bir iletişim kurmalarına zemin hazırlayacağı tespitinde bulunmak da mümkündür. Bu kişilerin gelecekte yönetici pozisyonunda olabileceği de dikkate alındığında, hemşirelik öğrencisi adaylarının alturistik kişilik özelliği dışında sahip olduğu politik yeti ve otantiklik potansiyellerinin de örgütsel başarı bağlamında önem arz

edeceği görülmektedir. Buradan hareketle hemşirelik öğrencisi adaylarının alturistik kişilik özelliği ile sahip olduğu politik yeti ve otantiklik potansiyellerinin belirlenmesi amacıyla bu kişilerin kendilerini gözlemlenmeleri ve uzman yardımı alarak mesleki seçim testlerine tabi tutulmaları önerilebilmektedir. Geleceğin hemşireleri olarak görülen hemşirelik öğrencilerinin seçilmesi, yerleştirilmesi ve eğitilmesi süreçlerinde karar mercii konumunda olan kuruluşların (örneğin; milli eğitim bakanlığı, sağlık bakanlığı, hemşirelik fakülteleri, hemşirelik meslek yüksek okulları ve sağlık meslek liseleri) alturistik kişilik özelliği ile yüksek politik yeti ve otantiklik potansiyellerine sahip olan kişileri tespit edebilecek tutum ve uygulamalar içerisinde olması ve daha sonra seçilen bu öğrencilerin gerçekte sergilediği alturistik davranışlar ile sahip olduğu politik yeti ve otantiklik düzeylerinin iyileştirilmesine yönelik düzenlemeler yapması ve faaliyetler gerçekleştirmesi bu kişilerin gelecekte çalışacağı sağlık kurumlarında örgütsel başarının yakalanmasına katkı sağlayacaktır.

### **2.13.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde toparlanabilmektedir:

- Araştırma zaman ve maliyet güclüğü nedeniyle Ankara ili ile sınırlı bir şekilde sadece üç özel hastanede gerçekleştirilmiştir; bu nedenle araştırmanın genellenebilirliği araştırmanın evrenini oluşturan Ankara ilindeki üç özel hastanede çalışan hemşirelerle sınırlıdır. Çalışmanın araştırma bulgularından hareketle yapılan tüm değerlendirmeler (tespitler, çıkarımlar ve yorumlar) araştırmaya katılmayı kabul ederek ankete cevap veren hemşireler için geçerlidir.
- Bireyin davranışları; gerçeğin kendisinden ziyade gerçeği algılama biçimine göre şekillenmektedir (Ergeneli, 2006). Yani gerçek algılanandan farklı olabilir. Buna karşın, tez çalışması kapsamında; algı üzerinden hesaplanan tüm değişken düzeylerinin, gerçeği yansıttığı kabul edilmektedir.

- Toplumsal cinsiyet ayırımı tarihsel süreç içerisinde hemen hemen her toplumda var olan ve günümüzde de devam eden bir olgudur. Kadınların çoğunlukta olduğu hemşirelik mesleğinde de cinsiyet ayırımı geçmişte olduğu gibi günümüzde de etkisini sürdürmektedir (Turan ve diğerleri, 2011). Hemşirelik mesleği; tarih boyunca hemen hemen her toplumda fedakarlık ve annelik gibi kavramlarla özdeşleştirilmiştir. Özellikle bakım hizmetlerini kadın ile özdeşleştiren toplumsal bakış açısı nedeniyle hemşirelik erkekler için yaygın bir meslek olamamıştır (Özbaşaran, Taşpınar ve Çakmakçı, 2002). Bu durum; araştırmanın veri seti içerisinde de kendini göstermektedir. Araştırmanın veri setini oluşturan 316 hemşireden 285'i kadın ve sadece 31'i erkektir. Çalışmanın araştırma modeli kadın-erkek sayısı dağılımının daha dengeli olduğu ya da erkek sayısının çoğunlukta olduğu bir meslek grubunda test edilseydi, daha farklı araştırma bulguları elde edilebilirdi.
- Araştırmanın veri setini oluşturan 316 hemşirenin 84'ü yani %26.6'sı 1 yıldan az bir süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Astların üstlerine dair algılarının öne çıktığı bu çalışmada, katılımcıların aynı kurumda çalışma süresinin kısa olması arzu edilen bir durum değildir; çünkü ast konumunda çalışanların aynı kurumda çalışma süresi uzadıkça, bu çalışanların bir üst yöneticileriyle ilişkileri belirginleşek ve böylece bu ilişkilerle bağlantılı olan değişkenler üzerinde araştırma yapılması daha anlamlı olacaktır. Buna karşın araştırmanın yapıldığı hastanelerde işgücü devir hızının yüksek olması nedeniyle 1 yıldan az bir süredir bu hastanelerde çalışan hemşirelerin sayısı yüksektir ve arzu edilmeyen bu durum araştırmanın veri seti içerisinde de kendini göstermektedir.
- Tez çalışmasının başlangıcında; hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlar düzeyinin bu hemşirelerin bir üst amirlerinin algısı üzerinden hesaplanması amaçlanmıştır. Ancak hemşire yöneticisi konumunda bulunan üç farklı hastanedeki toplam üç hemşire müdüründen (direktöründen ya da koordinatöründen) iki tanesi bu uygulamayı çeşitli sebepler ileri sürerek kabul etmemiştir. Bu nedenle tez çalışması çerçevesinde; hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlar düzeyi

hemirelerin bizzat kendilerine sorularak ölçülmüştür. Bu durum; araştırmanın önemli sınırlılıkları arasında görülmektedir. Çünkü Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) aktardığına göre, Williams tarafından 1988 yılında yapılan çalışma sonucunda; çalışanların kendi değerlendirmesi ya da amirlerinin algısı üzerinden hesaplanan örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna karşın Cottrill, Lopez ve Hoffman (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın araştırma sonucuna göre; işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik kendi değerlendirme düzeyi ile iş arkadaşlarının algı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ayrıca işe ilişkin tutumlar dışındaki kavramlar (örneğin; yöneticilerin sergilediği otantik liderlik tarzı) ile çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin incelendiği literatürdeki bazı çalışmalarda (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Cottrill, Lopez ve Hoffman, 2014); örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyinin çalışanların kendi değerlendirmesi ya da başkasının algısı yoluyla hesaplanması durumunda bu değişkenin diğer değişkenlerle olan ilişkisinin nasıl gerçekleştiğine dair çelişkili sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir.

- Tez çalışması çerçevesinde; ölçeklerin geçerliliğinin incelenmesi amacıyla araştırma modeline bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla iki tane yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Aracılığın araştırıldığı bu çalışmada; birinci model, aracılığın test edilmesinde kullanılan ara bir modeldir. Kurulan ikinci model ise çalışmanın araştırma modeli niteliğindedir. Çalışmada; doğrulayıcı faktör analizi ve ikinci yapısal eşitlik modellemesi ile hesaplanan tüm uyum indeks değerleri yeterli düzeydedir. Buna karşın birinci yapısal eşitlik modellemesi ile hesaplanan beş uyum indeks değerinden üç tanesi yeterli düzeydeyken, CFI ve TLI değerleri Tablo 11'de de görüldüğü üzere yeterli düzeyde değildir. Ancak bu iki değer çalışmada kabul edilen eşik değerlere (0.90'a) yakın olması dikkate alınarak kurulan birinci modeldeki hiçbir ölçek maddesinin hata

terimi başka bir ölçek maddesinin hata terimiyle birleştirilmemiştir ve herhangi bir ölçek maddesi analiz dışında bırakılmamıştır.

### 2.13.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Tez çalışmasından hareketle gelecek araştırmalar için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Bu çalışmada; yöneticilerin sahip olduğu politik yeti katılımcılar tarafından örgüte katkı sağlayan olumlu bir özellik olarak algılansa da politik yetinin karanlık taraflarının olabileceği hala düşünülebilir. Nitekim tez çalışması ast konumundaki hemşirelerin algıları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu konunun farklı örneklemeler üzerinde de incelenmesi gerekmektedir.
- Hofstede (1980) 40 ülkedeki toplam 116000'den fazla katılımcı üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirdiği çalışma sonucunda; güç mesafesi, bireysellik/toplulukçuluk, erillik/dişilik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört farklı kültür boyutu tespit etmiştir. Ayrıca farklı ülkelerde özellikle bulunduğu coğrafyaya bağlı olarak bu dört kültür boyutuna ilişkin bazı farklılıklar belirlenmiştir (Hofstede, 1980). Yapılan çalışmalar sonucunda; Türk kültürünün özellikleri arasında yüksek güç mesafesi, belirsizliğe düşük tolerans, toplulukçuluk ve dişilik öne çıkmaktadır. Türk kültüründe; "ben" yerine "biz" yaklaşımı ve bu yaklaşımın bir sonucu olarak bir gruba ait olmak önemlidir. Ayrıca içinde bulunulan grubun normlarına uygun hareket edilmesine özen gösterilir ve bireysellikten ziyade işbirliğine dayalı hareket edilir (Hofstede, 1980; House, Javidan ve Dorfman, 2001'den aktaran Öğütveren, 2007). Tez çalışması sonucunda elde edilen araştırma sonuçlarının Türk kültürüne ilişkin önemli bulgular içermekte olduğu ifade edilebilir. Pustu'ya (2013) göre; herhangi bir ülke üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçları doğrultusunda bu ülkeden farklı kültürel özelliklere sahip olan başka bir ülkede kararlar alındığında, bu kararların yanlış olma ihtimali artmaktadır (Pustu, 2013). Buradan hareketle tez

çalışmasının araştırma modeli ve hipotezlerinin Türk kültüründen farklı kültürel özelliklere sahip olan batı ve uzak doğu ülkelerinde de test edilmesi ve çıkan sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyinin çalışanların kendi değerlendirmesi ya da başkasının algısı yoluyla hesaplanması durumunda; bu değişkenin düzeyinin ve diğer değişkenlerle olan ilişkisinin nasıl gerçekleşeceği hususlarında literatürde çelişkili sonuçların bulunduğu “araştırmanın sınırlılıkları” başlığı altında açıklanmıştır. O halde; bu hususlar hakkında daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İlerideki çalışmalarda;
  - 1) Tez çalışmasının araştırma modelinden “hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik bu hemşirelerin kendi değerlendirmesi” değişkeni çıkarılıp, onun yerine “hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik bu hemşirelerin bir üst amirlerinin algısı” değişkeni modele eklenebilir ve böylece tez çalışmasının araştırma modelinden daha farklı bir model kurulabilir. Kurulan yeni modele ve tez çalışmasının araştırma modeline ait sonuçlar karşılaştırılabilir.
  - 2) Ayrıca “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sahip olduğu politik yetiye dair algısı” bağımsız değişken, “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı” aracı değişken, “hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik bu hemşirelerin kendi değerlendirmesi” ve “hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik bu hemşirelerin bir üst amirlerinin algısı” ise sonuç değişkenleri şeklinde tasarlanarak yeni bir model kurulabilir. Ast ve üst konumunda olanların anket sorularına verdikleri cevaplar eşleştirildikten sonra;
    - a) Hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik bu hemşirelerin kendi değerlendirme düzeyi ile bir üst amirlerinin algı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı öncelikle incelenebilir.
    - b) Çalışmanın sonunda hemşire yöneticilerinin sahip olduğu politik yeti ve sergilediği otantik liderlik tarzı ile bu yöneticilerin astı konumundaki



hemşirelerin sergilediği alturistik davranışlara yönelik bu hemşirelerin hem kendi değerlendirmesi hem de bir üst amirlerinin algısı arasındaki ilişkilere dair sonuçlar karşılaştırılabilir.

- Tez çalışması; hemşireler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın araştırma modeli ve hipotezleri; askerler, polisler ve öğretmenler gibi farklı meslek grupları üzerinde de test edilebilir. Çünkü hemşirelik mesleğinde olduğu gibi bu meslek gruplarında da örgütsel etkililik ve verimliliğin sağlanmasında ast-üst ilişkilerinin, güven ortamının ve özellikle alturistik davranışların önem arz etmesi beklenmektedir.
- Karşılaştırmalı uyum indeksleri örneklem büyüklüğüne duyarlıdır (Hu ve Bentler, 1999). CFI ve TLI uyum indeksleri; karşılaştırmalı uyum indeksleri kapsamında değerlendirilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Buradan hareketle çalışmanın daha büyük bir örneklem hacmi üzerinde gerçekleştirilmesi durumunda; birinci yapısal eşitlik modeline ilişkin hesaplanan CFI ve TLI değerlerinin iyileşerek kabul edilen eşik değerlerin (0.90'ın) üzerine çıkmaları beklenmektedir.
- Liderin meraklılık duygusu (leader inquisitiveness) ve liderin başarılı olma güdüsü (leader motive to get ahead) gibi değişkenler birinci dereceden bağımsız değişken olarak, cinsiyet gibi demografik değişkenler düzenleyici değişken (ikinci dereceden bağımsız değişken) olarak, otantik liderlik tarzıyla bağlantılı liderlik tarzları/davranışları ve lider-üye etkileşiminin kalitesi gibi değişkenler aracı değişken olarak, iş tatmini, liderden tatmin, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık, iş stresi, grup performansı, ast konumunda çalışanların sapkın davranışları (employee deviance) ve sesli davranışları gibi değişkenler ise sonuç değişkeni (bağımlı değişken) olarak çalışmanın araştırma modeline eklenerek model genişletilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C. ve Ammeter, A.P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance, *Journal of Management*, 30(3), s. 309- 327.
- Akbulut, M. (2011). *Leadership Effectiveness of Heads of Departments in State Universities in Turkey from the Perspective of Leadership Roles*, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akça, E.E., Bal, H. ve Demiral, M. (2015). Doğal Kaynak Zenginliği ve Ekonomik Büyüme İlişkisinde Yönetişim Göstergelerinin Aracılık Etkisi: MENA ve Hazar Ülkelerinden Ampirik Bulgular, *Ege Akademik Bakış*, 5(3), s. 301-312.
- Aksel, İ. (2008). Liderlik Teorileri, *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Editör: Celalettin Serinkan, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 33- 62.
- Akyol, A., Ergeneli, A., Taş, A. ve Gültekin, S. (2013). Mediating Effect of Firms' Social Responsibility on the Relationships between Individual's Altruistic Personality, Ethical Sensitivity and Sustainable Behavior, *The 7<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics*, Prag, 19- 21 Eylül, s. 1-10.
- Altunışık, R. (2012a). Araştırmalarda Ölçme ve Ölçekler, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, s. 109- 129.
- Altunışık, R. (2012b). Faktör Analizi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, s. 263- 300.

- American Association of Critical-Care Nurses (2016). *AACN Standards for Establishing and Sustaining Healthy Work Environments: A Journey to Excellence*, 2. Baskı, Genel Yayın Yönetmeni: Connie Barden, Kaliforniya: Aliso Viejo, Amerika Birleşik Devletleri.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1984). The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-of-Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis, *Psychometrika*, 49(2), s. 155- 173.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), s. 411- 423.
- Andreoni, J. ve Vesterlund, L. (2001). Which is the Fair Sex? Gender Differences in Altruism, *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), Şubat, s. 293- 312.
- Andrews, M.C., Kacmar, K.M. ve Harris, K.J. (2009). Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skill for Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 94(6), s. 1427- 1437.
- Arbuckle, J. (2008). *Amos 17.0 User's Guide*, SPSS Incorporated, Şikago, Amerika Birleşik Devletleri.
- Arıkal Gönül, Ö. (2013). *Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri: A-Tipi Kişilik, Kontrol Odağı ve Özgeci Davranış*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), s. 231- 257.

- Armstrong, A. ve Muenjohn, N. (2008). The Ethical Dimension in Transformational Leadership, *Journal of Business System, Governance and Ethics*, 3(3), s. 21- 35.
- Arslantaş, C.C. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), s. 153- 170.
- Arslantaş, C.C. (2008). Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (Tisk) Akademi*, 3(5), s. 100- 117.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), s. 111- 128.
- Asarkaya Memiş, Ç, Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü Saraçer, B. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması, *Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 21- 23 Mayıs, s. 294- 302.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. ve Samah, B.A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Scientific Research*, 23(2), s. 227- 242.
- Atan, M. (2012a). Hipotez Testleri, *Lisanüstü Araştırmalarda İstatistik Uygulamaları (SPSS Uygulamalı)*, Editör: Murat Atan, 1. Baskı, Dama Kitap Yayıncılık Ticaret Limited Şirketi, Ankara, s. 114- 146.

- Atan, S. (2012b). Korelasyon Çözümlemesi, *Lisanüstü Araştırmalarda İstatistik Uygulamaları (SPSS Uygulamalı)*, Editör: Murat Atan, 1. Baskı, Dama Kitap Yayıncılık Ticaret Limited Şirketi, Ankara, s. 147- 157.
- Atay, S. (2009). Politik Yeti Envanterinin Türkiye’de Test Edilmesi, *Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 21- 23 Mayıs, s. 891- 896.
- Atay, S. (2010a). Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), Haziran, s. 65- 80.
- Atay, S. (2010b). Improvable Managerial Skill: “Poltical Skill” with its Theoretical and Empirical Aspects, *TODAİE’s Review of Public Administration*, 4(2), Haziran, s. 75- 92.
- Avcı, D., Aydın, D. ve Özbaşaran, F. (2013). Hemşirelik Öğrencilerinde Empati- Özgecilik İlişkisi ve Özgeci Davranışların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(2), Ağustos, s. 108- 113.
- Avolio, B. ve Bass, B. (2017). *Multifactor Leadership Questionnaire: Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X-Short)*, [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com), Erişim: 04.05.2017.
- Avolio, B.J. ve Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, s. 315- 338.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. ve Walumbwa, F.O. (2010). *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Multirater Report*, [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com), Erişim: 07.03.2016, s. 1- 33.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. ve Walumbwa, F.O. (2017). *Authentic Leadership Questionnaire Research Permission*, [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com), Erişim: 04.05.2017, s. 1- 9.

- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. ve May, D.R. (2004). Unlocking the Mask: A look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15, s. 801- 823.
- Aycan, A., Görün, L. ve Tabuk, E. (2012). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi, *Atatürk Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Atabesbd)*, 14(1), s. 29-41.
- Aydın, İ. (2004). *Örgüt İçi Eğitim Kapsamında Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), s. 257- 274.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Ayhan, C. (2010). *Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Aykan, E. (2007). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 25- 27 Mayıs, s. 159- 170.

- Ayyıldız Ünnü, N.A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi, *Ege Akademik Bakış*, 9(4), s. 1243- 1273.
- Badea, L. ve Pana, N.A. (2010). The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence, *Theoretical and Applied Economics*, 17(2), s. 69-78.
- Barling, J., Christie, A. ve Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model, *Journal of Business Ethics*, 81, s. 851- 861.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), s. 1173- 1182.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), s. 83- 102.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), Kış, s. 19- 31.
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), s. 181- 217.
- Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, (26), s. 587- 595.
- Baykal, Ü. (1994). *Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Doktora Programı, Doktora Tezi, İstanbul.

- Bayraktutar, A. (2009). *The Role of Impression Management and Political Skill on Supervisor Rated Performance*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geliştirme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bedi, A. ve Skowronski, M. (2014). Political Skill at Work: Good or Bad? Understanding its Predictors and Consequences, *SAM Advanced Management Journal*, 79(2), İlkbahar, s. 39- 47.
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*, Ankara, 3. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Bentler, P.M. ve Bonett, D.G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 88(3), s. 588- 606.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G.R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K. ve Oerder, K. (2012). Fit of Political Skill to the Work Context: A Two-Study Investigation, *Applied Psychology: An International Review*, 61(2), s. 295- 322.
- Blickle, G., Meurs, J.A., Wihler, A., Ewen, C., Peiseler, A.K. (2014). Leader Inquisitiveness, Political Skill, and Follower Attributions of Leader Charisma and Effectiveness: Test of a Moderated Mediation Model, *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), Eylül, s. 272- 285.
- Blickle, G., Meurs, J.A., Wihler, A., Ewen, C., Plies, A. ve Günther, S. (2013). The Interactive Effects of Conscientiousness, Openness to Experience, and Political Skill on Job Performance in Complex Jobs: The Importance of Context, *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), s. 1145- 1164.



- Boone, M. (2006). The Dark Side of Transformational Leadership, *Journal of Philosophy and History of Education*, 56, s. 14- 22.
- Boyett, J.H. (2008). *Won't Get Fooled Again: A Voter's Guide to Seeing through the Lies, Getting Past the Propaganda, and Choosing the Best Leaders*, Amerika Birleşik Devletleri, NY: Amacom American Management Association.
- Brief, A.P. ve Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11(4), s. 710- 725.
- Brouer, R.L., Douglas, C., Treadway, D.C. ve Ferris, G.R. (2012). Leader Political Skill, Relationship Quality, and Leadership Effectiveness: A Two-Study Model Test and Constructive Replication, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(2), s. 185- 198.
- Brown, M.E. ve Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17, s. 595- 616.
- Browne, M.W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit, *Testing Structural Equation Models*, Editörler: Bollen K.A. ve Long J.S., Thousand Oaks: Sage, Newbury Park, Kaliforniya, Amerika Birleşik Devletleri.
- Burns, D.J., Reid, J.S., Toncar, M., Fawcett, J. ve Anderson, C. (2006). Motivations to Volunteer: The Role of Altruism, *International Review on Public and Non Profit Marketing*, 3(2), Aralık, s. 79- 91.
- Butler, J.K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, 17(3), s. 643- 663.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 14. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 1. Baskı, Lawrence Erlbaum Associates Yayıncılık, Mahwah, New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H. ve Güney, S. (2011). *Genel İşletme*, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, N. ve Özer, S. (2011). Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği), *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), s. 1- 17.
- Cardona, P. (2000). Transcendental Leadership, *The Leadership and Organization Development Journal*, 21(4), s. 201- 206.
- Chen, C.V., Wang, S.J. ve Chang, W.C. (2008). The Effect of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses, *Journal of Nursing Research*, 16(4), s. 321- 328.
- Chen, Y.F. ve Tjosvold, D. (2005). Cross-cultural Leadership: Goal Interdependence and Leader-Member Relations in Foreign Ventures in China, *Journal of International Management*, 11(3), s. 417- 439.
- Chhetri, P. (2014). The Role of Cognitive and Affective Trust in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Framework, *Business: Theory and Practice*, 15(2), s. 170- 178.
- Christie, A., Barling, J. ve Turner, N. (2011). Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes, *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), s. 2943- 2984.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R. ve Avey, J.B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), Şubat, s. 227- 240.

- Cohen, A. ve Vigoda, E. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship Behavior in Israel, *Administration and Society*, 32(5), Kasım, s. 596- 624.
- Coleman-Gallagher, V. (2007). *Situational and Dispositional Antecedents and Consequences of Impression Management Tactics: The Role of Political Skill*, Florida Eyalet Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Doktora Tezi, Tallahasee, Florida, Amerika Birleşik Devletleri.
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. ve Schriesheim, C.A. (2005). Looking Forward But Learning from Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders, *The Leadership Quarterly*, 16(3), s. 475- 493.
- Costigan, R.D., İlter, S.S. ve Berman, J.J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations, *Journal of Managerial Issues*, 10(3), Sonbahar, s. 303- 318.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Coşkun, R. (2012). Bilimsel Araştırmalarda Veri, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, s. 75- 108.
- Cottrill, K., Lopez, P.D. ve Hoffman, C.C. (2014). How Authentic Leadership and Inclusion Benefit Organizations, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), s. 275- 292.
- Çalışkan, E.N. (2008). Çokuluslu İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik, *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Editör: Celalettin Serinkan, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 255- 274.

- Çalışkan, S.C. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), s. 219- 241.
- Çeri-Booms, S.M. (2009). *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of "Trust Leader" on Organizational Identification*, Sosyal Bilimler Lisansüstü Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Çıtak, M. (2011). *Politik Yeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dal, L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), s. 287- 310.
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Muğla.
- Dasbotough, M.T. ve Ashkanasy, N.M. (2002). Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships, *The Leadership Quarterly*, 13(5), s. 615- 634.
- Deaux, K. ve Wrightsman, L.S. (1988). *Social Psychology*, Pasific Grove, Kaliforniya, 5. Baskı, Brooks & Cole Yayıncılık Şirketi.

- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), s. 33- 48.
- Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. Humphrey, S.E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Personnel Psychology*, 64(1), s. 7- 52.
- Dictionnaire Larousse (2013). *Ansiklopedik Sözlük*, 6, Yayın Müdürü: Hakkı Devrim, Milliyet Gazetecilik Anonim Şirketi, Türkiye.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.
- Dilmaç, B. ve Ekşi, H. (2012). Öğretmenlerin Sahip Oldukları Değerlerin ve Özgeci Davranışlarının Mesleki Benlik Saygısı Açısından İncelenmesi, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 10(23), s. 65- 82.
- Ding, Z., ve Ng, F. (2007). Reliability and Validity of the Chinese Version of McAllister's Trust Scale, *Construction Management and Economics*, 25(11), s. 1105- 1115.
- Doğan, E. (2013). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlıkla İlgili Görüşleri (Sinop Örneği), *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), s. 43- 55.
- Douglas, C. ve Ammeter, A.P. (2004). An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 15(4), s. 537- 550.

- Douglas, C., Ferris, G.R. ve Perrewe, P.L. (2005). Leader Political Skill and Authentic Leadership, *Authentic Leadership: Origins, Developments and Effects/Monographs in Leadership and Management*, 3, Editörler: William L. Gardner, Bruce J. Avolio ve Fred O. Walumbwa, Emerald Group Yayıncılık Limited Şirketi, Birleşik Krallık, s. 139- 154.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 57, s. 61- 94.
- Elangovan, A.R. ve Shapiro, D.L. (1998). Betrayal of Trust in Organizations, *Academy of Management Review*, 23(3), s. 547- 566.
- Elkins, A. (1980). *Management: Structures, Functions and Practices*, 1. Baskı, Addison-Wesley Yayıncılık Şirketi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), s. 53- 69.
- Endrissat, N., Muller, W.R. ve Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Emprically-Based Understanding of Authentic Leadership, *European Management Journal*, 25(3), s. 207- 220.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 11. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.
- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(1), s. 187- 199.

- Ergeneli, A. (2005). The Moral Codes of Salespeople and Their Relation to Ethical Perception: An Empirical Examination in Turkey, *Boğaziçi Journal*, 19(1- 2), s. 1- 15.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*, 1. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Ergeneli, A. ve Sağlam Arı, G. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), s. 121- 148.
- Ergeneli, A.P., Sağlam Arı, G. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers, *Journal of Business Research*, 60(1), s. 41- 49.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1984). *Kamu Yönetimine Giriş*, 2. Baskı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, Ankara.
- Erickson, R.J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society, *Symbolic Interaction*, 18(2), s. 121- 144.
- Erkutlu, H. (2008). The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness, *Journal of Management Development*, 27(7), s. 708- 726.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2013). Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance, *Management Research Review*, 36(9), s. 828- 848.
- Ersanlı, K. ve Doğru Çabuker, N. (2015). Diğerkamlık Ölçeği'nin Psikometrik Özellikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), Kış, s. 43- 53.

- Ertengü, B. (2008). *The Role of Psychological Empowerment between Managerial Practices and Organizational Citizenship Behavior*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B.P., Douglas, C. ve Ferris, G.R. (2013). Further Specification of the Leader Political Skill-Leadership Effectiveness Relationships: Transformational and Transactional Leader Behavior as Mediators, *The Leadership Quarterly*, 24(4), s. 516- 533.
- Ewen, C., Wihler, A., Frieder, R.E., Blickle, G., Hogan, R. ve Ferris, G.R. (2014). Leader Advancement Motive, Political Skill, Leader Behavior, and Effectiveness: A Moderated Mediation Extension of Socioanalytic Theory, *Human Performance*, 27(5), s. 373- 392.
- Farh, J., Earley, P.C. ve Lin, S. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), s. 421- 444.
- Ferris, G.R., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Gilmore, D.C., Buckley, M.R., Hochwarter, W.A. ve Witt, L.A. (1999). Development and Initial Validation of the Political Skill Inventory, *Academy of Management*, 59. Yıllık Ulusal Toplantı, Şikago, Amerika Birleşik Devletleri.
- Ferris, G.R., Blickle, G., Schneider, P.B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D. ve Meurs, J.A. (2008). Political Skill Construct and Criterion-Related Validation: A Two-Study Investigation, *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), s. 744- 771.



- Ferris, G.R., Davidson, S.L., Perrewe, P.L. ve Atay, S. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi*, Çeviren: Salim Atay, 2. Baskı, Namar Yayınları, İstanbul.
- Ferris, G.R., Perrewe, P.L. ve Douglas, C. (2002). Social Effectiveness in Organizations: Construct Validity and Research Directions, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), s. 49- 63.
- Ferris, G.R., Rogers, L.M., Blass, F.R. ve Hochwarter, W.A. (2009). Interaction of Job-Limiting Pain and Political Skill on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), s. 584- 608.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C. ve Frink, D.D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory, *Journal of Management*, 31(1), Şubat, s. 126- 152.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewe, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations, *Journal of Management*, 33(3), Haziran, s. 290- 320.
- Ferris, G.R., Witt, L.A. ve Hochwarter, W.A. (2001). Interaction of Social Skill and General Mental Ability on Job Performance and Salary, *Journal of Applied Psychology*, 86(6), s. 1075- 1082.
- Finkelstein, M.A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment and Role Identity, *Social Behavior and Personality*, 34(6), s. 603- 616.
- Gabarro, J.J. (1978). The Development of Trust, Influence and Expectations, *Interpersonal Behavior, Communication and Understanding in Relationships*, Editörler: Anthony Athos ve John J. Gabarro, New Jersey, Prentice Hall, s. 290- 303.
- Gabarro, J.J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard Business School Press.

- Gardner, W.L. ve Schermerhorn, J.R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, 33(3), s. 270- 281.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. ve Walumbwa, F. (2005). Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, *The Leadership Quarterly*, 16, s. 343- 372.
- Gentry, W.A., Leslie, J.B., Gilmore, D.C., Ellen III, B.P., Ferris, G.R. ve Treadway, D.C. (2013). Personality and Political Skill as Distal and Proximal Predictors of Leadership Evaluations, *Career Development International*, 18(6), s. 569- 588.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass Yayınları, San Francisco, Kaliforniya, Amerika Birleşik Devletleri.
- George, J.M. ve Jones, G.R. (2002). *Organizational Behavior*, 3. Baskı, Prentice Hall, New Jersey.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership, *Harvard Business Review*, 85, Aralık, s. 86- 94.
- Gormley, K.J. (1996). Altruism: A Framework for Caring and Providing Care, *International Journal of Nursing Studies*, 33(6), s. 581- 588.
- Gökçe, B. (1992). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, 2. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara.
- Günbayı, İ., Dağlı, E. ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), s. 575- 602.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi, Ankara.

- Gürel, H. (2012). *Kurumsal Sorumluluk-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Bireysel Sorumluluğun Aracı Rolü ve Çalışanların Kurumsal Sorumluluk Anlayışı ile Örgütle Özdeşleşmenin Şartlı Etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5. Baskı, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri.
- Halis, M., Gökğöz, G.S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), s. 187- 205.
- Harrison, E.F. (1978). *Management and Organization*, 1. Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Harter, S. (2002). Authenticity, *Handbook of Positive Psychology*, Editörler: C.R. Snyder ve Shane J. Lopez, Oxford University Press, Oxford, Birleşik Krallık, s. 382- 394.
- Harvey, P., Harris, K.J., Kacmar, K.M., Buckless, A. ve Pescosolido, A.T. (2014). The Impact of Political Skill on Employees' Perceptions of Ethical Leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), s. 5-16.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. ve Prussia, G.E. (2013). Ethical and Empowering Leadership and Leader Effectiveness, *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), s. 133- 146.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I. ve Chen, C.J.H. (2016). A Multi-Level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior, *Journal of Business Ethics*, 139(3), s. 485- 499.

- Hoffman, B.J., Strang, S.E., Kuhnert, K.W., Campbell, W.K., Kennedy, C.L. ve LoPilato, A.C. (2013). Leader Narcissism and Ethical Context: Effects on Ethical Leadership and Leader Effectiveness, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), s. 25- 37.
- Hoffman, M.L. (1981). Is Altruism Part of Human Nature?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), s. 121- 137.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 1. Baskı, Sage Yayınları, Londra. Birleşik Krallık.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20(2), s. 379-403.
- Hu, L. ve Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1), s. 1- 55.
- Huang, L.J. ve Snell, R.S. (2003). Turnaround, Corruption and Mediocrity: Leadership and Governance in Three State Owned Enterprises in Mainland China, *Journal of Business Ethics*, 43, s. 111- 124.
- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study, *Organization Science*, 14(1), Ocak-Şubat, s. 81- 90.
- Husted, C.L. (2008). *Systematic Differentiation Between Dark and Light Leaders: Is a Corporate Criminal Profile Possible?*, Capella University, School of Business and Technology, Doktora Tezi, Minnesota, Amerika Birleşik Devletleri.
- Ilies, R., Curşeu, P.L., Dimotakis, N. ve Matthias, S. (2013). Leaders' Emotional Expressiveness and Their Behavioural and Relational Authenticity: Effects on Followers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), s. 4- 14.

- Ilies, R., Morgeson, F.P. ve Nahrgang, J.D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16(3), s. 373- 394.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. ve Morgeson, F.P. (2007). Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), s. 269– 277.
- İplik, F.N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), s. 107- 118.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İstanbul, İnkilap Kitapevi Yayın Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi.
- İşmen, A.E. ve Yıldız, S.A.. (2005). Öğretmenliğe İlişkin Tutumların Özgecilik ve Atılganlık Düzeyleri Açısından İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (42), Bahar, s. 151- 166.
- Jensen, S. ve Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impacts on Employees' Attitudes, *Leadership & Organizational Development Journal*, 27(8), s. 646- 666.
- Johnson, M., Haigh, C. ve Yates-Bolton, N. (2007). Valuing of Altruism and Honesty in Nursing Students: A Two Decade Replication Study, *Journal of Advanced Nursing*, 57(4), s. 366– 374.
- Joo, B.K.B. ve Nimon, K. (2014). Two of a Kind? A Canonical Correlational Study of Transformational Leadership and Authentic Leadership, *European Journal of Training and Development*, 38(6), s. 570- 587.
- Judge, T.A., Piccolol, R.F. ve Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), s. 36- 51.

- Jung, D., Yammarino, F.J. ve Lee, J.K. (2009). Moderating Role of Subordinates' Attitudes on Transformational Leadership and Effectiveness: A Multi-Cultural and Multi-Level Perspective, *The Leadership Quarterly*, 20(4), s. 586- 603.
- Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Harris, K.J. ve Tepper, B.J. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill, *Journal of Business Ethics*, 115(1), s. 33- 44.
- Kaçar Banbal, G. (2010). *Hemşirelik Öğrencilerinin Özgeçililik Düzeyleri*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Öğretimi Anabilim Dalı, Hemşirelik Öğretimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, s. 93- 118.
- Karaaslan, A., Ergun Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A.S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), s. 135- 160.
- Karadağ, E. ve Mutafçılar, I. (2009a). Prososyal Davranış Ekseninde Özgeçililik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, s. 41- 69.
- Karadağ, E. ve Mutafçılar, I. (2009b). İlk ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Özgeçililik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, s. 75- 92.

- Kasapoğlu, F. (2014). İyilik Hali ile Özgencilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Hikmet Yurdu: Düşünce-Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(13), Ocak-Haziran, s. 271- 288.
- Kavak, B. (2008). *Pazarlama Araştırmaları: Tasarım ve Analiz*, 1. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları: Tasarım ve Analiz*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kayaalp Ersoy, E.G. (2009). *Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri ile Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya.
- Kaynak Taşçı, S. (2007). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. ve Sleeth, R.G. (2006). Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders, *The Leadership Quarterly*, 17, s. 146- 162.
- Kelly, S., Morgan, G.G. ve Coule, T.M. (2014). Celebrity Altruism: The Good, the Bad and the Ugly in Relationships with Fundraising Charities, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19, Mayıs, s. 57- 75.
- Kerfoot, K. (2006). Authentic Leadership, *Nursing Economics*, 24(2), Mart-Nisan, s. 116- 117.
- Kernis, M.H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem, *Psychological Inquiry*, 14, s. 1- 26.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), s. 729- 754.

- Kidder, D.L. ve Parks, J.M. (2001). The Soldier: Who is S(he), *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), s. 939- 959.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 13. Baskı, İstanbul.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange, *The Academy of Management Journal*, 37(3), s. 656- 669.
- Koşar, D. ve Yalçınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), s. 603- 627.
- Krishnan, V.R. ve Arora, P. (2008). Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, *Asia-Pacific Business Review*, Yeni Delhi, 4(1), Ocak-Mart, s. 34- 43.
- Laird, M.D., Zboja, J.J. ve Ferris, G.R. (2012). Partial Mediation of the Political Skill-Reputation Relationship, *Career Development International*, 17(6), s. 557- 582.
- Larson, D.W. (2004). Distrust: Prudent, If Not Always Wise, *Distrust*, Editör: Russel Hardin, Sage Publications, New York.
- Lee, H.J. (2013). The Relationship Between Emotional Intelligence and Altruism among South Korean Central Government Officials, *Social Behavior and Personality*, 41(10), s. 1667- 1680.
- Lee, J. ve Wei, F. (2008). Uncover the Black-Box of Leadership Effectiveness: Leader-Member Exchange as the Mediator, *Frontiers of Business Research in China*, 2(2), s. 240- 255.
- Lee, Y.D. ve Chang, Y.F. (2006). A Study on the Characters of Leader and Followers of Charismatic Leadership-The Example of Employees at a Port Authority, *The Business Review*, Cambridge, 5(1), Eylül, s. 263- 269.



- Liu, C., Tjosvold, D. ve Wong, M. (2004). Effective Japanese Leadership in China: Co-operative Goals and Applying Abilities for Mutual Benefit, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4- 5), s. 730-749.
- Loi, R., Ngo, H.Y., Zhang, L. ve Lau, V.P. (2011). The Interaction between Leader-Member Exchange and Perceived Job Security in Predicting Employee Altruism and Work Performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, s. 669- 685.
- Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust, *Social Behavior and Personality*, 42(3), s. 379- 390.
- Luthans, F. ve Avolio, B.J. (2003). Authentic Leadership Development, *Positive Organizational: Foundations of New Discipline*, Editörler: Kim S. Cameron, Jane E. Dutton ve Robert E. Quinn, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco, Amerika Birleşik Devletleri, s. 241- 261.
- Lvina, E., Johns, G., Treadway, D.C., Blickle, G., Liu, Y.L., Liu, J., Atay, S., Zettler, I., Solga, J., Noethen D. ve Ferris, G.R. (2012). Measure Invariance of the Political Skill Inventory (PSI) across Five Cultures, *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), s. 171- 191.
- Madhu, B. ve Krishnan, V.R. (2005). Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior, *Prestige Journal of Management and Research*, 9(1), Nisan, s. 1- 20.
- Management Research Group (1998). *Strategic Leadership Development*, ME: Management Research Group, Portland, Oregon, Amerika Birleşik Devletleri.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20(3), s. 709-734.

- McAllister, D.J. (1995). Affect and Cognition- Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperations, *Academy of Management Journal*, 38(1), s. 24- 59.
- McCamant, K.L. (2006). Humanistic Nursing, Interpersonal Relations Theory, and the Empathy-Altruism Hypothesis, *Nursing Science Quarterly*, 19(4), Ekim, s. 334- 338.
- McColl-Kennedy, J.R. ve Anderson, R.D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance, *The Leadership Quarterly*, 13(5), s. 545- 559.
- McGaghie, W.C., Mytko, J.J., Brown, W.N. ve Cameron, J.R. (2002). Altruism and Compassion in the Health Professions: A Search for Clarity and Precision, *Medical Teacher*, 24(4), s. 374- 378.
- McNeely, B.L. ve Meglino, B.M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 79(6), s. 836- 844.
- Men, L.R. ve Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships, *Journal of Public Relations Research*, 26, s. 301- 324.
- Menon, M.E. (2014). The Relationship between Transformational Leadership, Perceived Leader Effectiveness and Teachers' Job Satisfaction, *Journal of Educational Administration*, 52(4), s. 509- 528.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyerson, D., Weick, K.E. ve Kramer, R.M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Editörler: R.M. Kramer ve T.R. Tyler, Sage Publications, London, s. 166- 196.

- Miniotaite, A. ve Buciuniene, I. (2013). Explaining Authentic Leadership Work Outcomes from the Perspective of Self-Determination Theory, *Management of Organizations: Systematic Research*, (65), s. 63- 75.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena, *Journal of Management Studies*, 22(2), s. 133- 154.
- Mishra, A.K. ve Spreitzer, G.M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign, *Academy of Management Review*, 23(3), s. 567- 588.
- Mishral, J. ve Morrissey, M. (1990); Trust in Employee/Employer Relationships: a Survey of West Michigan Managers, *Public Personnel Management*, 19(4), s. 443- 463.
- Monroe, K.R. (1996). *The Heart of Altruism: Perceptions of Common Humanity*, Amerika Birleşik Devletleri, New Jersey: Princeton University Press.
- Moss, J. (2005). Race Effects on the Employee Assessing Political Leadership: A Review of Christie and Geis' (1970) Mach IV Measure of Machiavellianism, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), s. 26- 33.
- Moss, J.A. ve Barbuto, Jr.J.E. (2010). Testing the Relationship between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), s. 155- 174.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Daryl, O.M., ve McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61(3), s. 85- 98.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q. ve Cooper, B. (2014). Examining the Cognitive and Affective Trust-Based Mechanisms Underlying the Relationship between Ethical Leadership and Organisational Citizenship: A Case of the Head Leading the Heart?, *Journal of Business Ethics*, 123, s. 113- 123.

- Nichols, T.W. ve Erakovich, R. (2013). Authentic Leadership and Implicit Theory: A Normative Form of Leadership?, *Leadership and Organization Development Journal*, 34(2), s. 182- 195.
- Onorato, M. ve Zhu, J. (2014). An Empirical Study on the Relationships between Authentic Leadership and Organizational Trust by Industry Segment, *SAM Advanced Management Journal*, 79(1), Kış, s. 26- 39.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, MA: Lexington Book, Lexington.
- Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictions of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48, s. 775- 802.
- Ögütveren, Ö. (2007). *Örgütsel Güvenin Ağdüzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Öz, F. (1998). Hemşirelikte Özgeciliği (Yardımcılık), *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2(1), s. 53- 58.
- Özbaşaran, F., Taşpınar, A. ve Çakmakçı, A. (2002). Hastalar Kendilerine Bakım Verenlerin Cinsiyeti Konusunda Ne Düşünüyorlar?, *Ankara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5(2).
- Özdamar, K. (1997). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özdemir Yaylacı, G. (2006). Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması, *Bilgi: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (36), Kış, s. 93- 112.

- Özkara, Z. (2011). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Pai, A.L.H., Mullins, L.L., Drotar, D., Burant, C., Wagner, J. ve Chaney, J.M. (2007). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Child Uncertainty in Illness Scale Among Children with Chronic Illness, *Journal of Pediatric Psychology*, 32(3), s. 288- 296.
- Parıltı, N. ve Aydınlan, B. (2011). İşletmecilik İle İlgili Genel Bilgiler, *Genel İşletmecilik*, Editör: M. Mithat Üner, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 1- 45.
- Parry, K.W. ve Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings, *Journal of Business Ethics*, 35(2), s. 75- 96.
- Pehlivan, S. ve Lafçı, D. (2014). Hemşirelik Öğrencilerinin Özgeçmiş Düzeyleri, *Gaziantep Medical Journal*, 20(1), s. 29- 34.
- Pekcan, A. (2010). *Yöneticinin Güvenilirlik Davranışı, Lider-Üye Etkileşimi, Örgüte Güven ve Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Perrewe, P.L., Ferris, G.R., Frink, D.D. ve Anthony, W.P. (2000). Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors, *Academy of Management Executive*, 14(3), s. 115- 123.
- Peus, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S. ve Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms, *Journal of Business Ethics*, 107, s. 331- 348.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Amerika Birleşik Devletleri.

- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper ve Row Yayıncılık, New York, Amerika Birleşik Devletleri.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Hui, C. (1993). Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11(1), s. 1- 40.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), s. 107- 142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for the Future Research, *Journal of Management*, 26(3), s. 513- 563.
- Powers, T.L. ve Hopkins, R.A. (2013). Altruistic Motives and Socially Responsible Purchasing Behavior, *American Marketing Association Summer Educators' Conference Proceedings*, 24, s. 96- 103.
- Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, 40(6), Eylül, s. 1537- 1562.
- Price, T.L. (2003). The Ethics of Authentic Transformational Leadership, *The Leadership Quarterly*, 14, s. 67- 81.
- Puls, T.R. (2011). *Authentic Leadership and Its Relationship to Ministerial Effectiveness*, Indiana Wesleyan University, Faculty of Graduate Studies in Leadership, Indiana, Amerika Birleşik Devletleri, Doktora Tezi.

- Pustu, Y. (2013). 21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri, *Hofstede'nin Kültürel Boyutları*, Editör: Mehmet Akif Özer, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 183- 188.
- Razian, A.A. (1991). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modeli'nin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Reyhanoğlu, M. (2006). *Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Riggio, R.E., Murphy, S.E. ve Pirozzol, F.J. (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*, Mahway, New Jersey: Lawrence Erlbaum Anonim Şirketi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Robbins, S.P. (2000). *Essentials of Organizational Behaviour*, 6. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri.
- Rognstad M.K., Nortvedt, P. ve Aasland, O. (2004). Helping Motives in Late Modern Society: Values and Attitudes among Nursing Students, *Nursing Ethics*, 11(3), s. 227- 239.
- Rosen, R.H. (1998). *İnsan Yönetimi*, Çeviren: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul.
- Rousseau, D.M, Sitkin, S.B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After at All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3), s. 393- 404.
- Rowold, J. (2008). Relationships among Transformational, Transactional and Moral-Based Leadership: Results from Two Empirical Studies, *Leadership Review*, 8, Kış, s. 4- 17.

- Saat Ersoy, M. ve Ersoy, A. (2011). *Genel İşletmecilik*, Genişletilmiş 2. Baskı, İmaj Yayınevi, Ankara.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2008). Liderlik, Değişim ve Yenilik, *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Editör Celalettin Serinkan, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 63- 82.
- Sağlam Arı, G. (2003a). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), s. 17- 36.
- Sağlam Arı, G. (2003b). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Sağlam Arı, G. (2011). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), s. 105- 120.
- Sağlam Arı, G. ve Güneri Tosunoğlu, N. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?, *Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), s. 85- 103.
- Sağlam Arı, G. ve Tunçay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), s. 113- 135.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- Sarver, M.B. ve Miller, H. (2014). Police Chief Leadership: Styles and Effectiveness, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 37(1), s. 126- 143.



- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. ve Peng, A.C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, 96(4), s. 863- 871.
- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership, *Leadership*, 5(1), s. 102- 128.
- Schnake, M.E. ve Dumler, M.P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, s. 283- 301.
- Shi, J., Chen, Z. ve Zhou, L. (2011). Testing Differential Mediation Effects of Sub-dimensions of Political Skills in Linking Proactive Personality to Employee Performance, *Journal of Business and Psychology*, 26(3), s. 359- 369.
- Shirey, M.R. (2006). Authentic Leaders Creating Healthy Work Environments for Nursing Practice, *American Journal of Critical Care*, 15(3), Mayıs, s. 256- 268.
- Siegel, S. (1956). *Nonparametric Statistics: For the Behavioral Sciences*, McGraw-Hill Book Company, New York, Amerika Birleşik Devletleri.
- Smith, A.D., Plowman, D.A., Duchon, D. ve Quinn, A.M. (2009). A Qualitative Study of High-Reputation Plant Managers: Political Skill and Successful Outcomes, *Journal of Operations Management*, 27(6), s. 428- 443.
- Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), s. 653- 663.
- Snell, S.J., Tonidandel, S., Braddy, P.W. ve Fleenor, J.W. (2014). The Relative Importance of Political Skill Dimensions for Predicting Managerial Effectiveness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), s. 915- 929.

- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models, *Sociological Methodology*, 13, s. 290- 312.
- Solomon, C.R. ve Flores, F. (2001). *Güven Yaratmak*, Çeviren: Ahmet Kardam, İstanbul, MESS Yayınları.
- Sosik, J.J., Jung, D. ve Dinger, S.L. (2009). Values in Authentic Action: Examining the Roots and Rewards of Altruistic Leadership, *Group and Organization Management*, 34(4), Ağustos, s. 395- 431.
- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M. (2007). Ankara İlinde Savunma Sanayisinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), s. 179- 191.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Limited Şirketi, Ankara.
- Spitzmuller, M. ve Ilies, R. (2010). Do They (All) See My True Self? Leader's Relational Authenticity and Followers' Assessments of Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), s. 304- 332.
- Spreitzer, G.M., Perttula, K.H. ve Xin, K. (2005). Traditionality Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan, *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), s. 205- 227.
- Stone, A.G., Russell, R.F. ve Patterson (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), s. 349- 361.
- Sun, P.Y.T. (2013). The Servant Identity: Influences on the Cognition and Behavior of Servant Leaders, *The Leadership Quarterly*, 24(4), s. 544- 557.

- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6. Baskı, Allyn ve Bacon, Boston, Amerika Birleşik Devletleri.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(4), s. 89- 106.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Arlı, Ö. ve Coşar, S. (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana, 20- 22 Mayıs, s. 699- 706.
- Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), s. 149- 160.
- Tan, H.H. ve Tan, C.S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic, Social, and Psychology Monographs*, 126(2), s. 241- 260.
- Taylor, S.E., Peplau, L.A. ve Sears, D.O. (2010). *Sosyal Psikoloji*, Çeviren: Ali Dönmez, İmge Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 1- 16.
- Thomas, D.C. (2002). *Essentials of International Management: A Cross-Cultural Perspective*, Sage Yayınları, Thousand Oaks, Kaliforniya, Amerika Birleşik Devletleri.

- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10(39), s. 61- 76.
- Tonkin, T. H. (2013). Authentic Versus Transformational Leadership: Assessing Their Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior of Followers, *International Journal of Business and Public Administration*, 10(1), Kış, s. 40- 61.
- Topses, G. (2012). Elseverlik (Alturizm) ve Benseverlik (Egoizm) Ölçeğiyle İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 1(2), s. 60- 71.
- Topses, M.D. (2008). *Modern Aile Yapısı ve Fonksiyonlarının, Bireyin Elcil Davranış Düzeyi ile İlişkisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Topses, M.D. (2009). Modernleşme Sürecinde Bireyin Elcilik Davranışının Aile Kontrol Düzeyi ile İlişkisi, *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 11, Güz, s. 119- 142.
- Tosun, C. (2015). *Evlilik Öncesindeki ve Evli Bireylerin İlişki Nitelikleri, Benlik Kurguları ve Özgeci Davranış Düzeyleri*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Treadway, D.C., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Kacmar, C.J., Douglas, C., Ammeter, A.P. ve Buckley, M.R. (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions, *The Leadership Quarterly*, 15(4), s. 493- 513.
- Tunçay, A. (2009). *Güven ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.
- Turan, A. (2014). Sosyal Sermayenin Bilgi Paylaşma Tutumuna Etkisinde Motivasyonun Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76), Haziran, s. 204- 231.
- Turan, N., Öztürk, A., Kaya, H. ve Atabek Aştı, T. (2011). Toplumsal Cinsiyet ve Hemşirelik, *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 4(1), s. 167- 173.
- Tutar, H. (2013). *İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Ankara, 1. Baskı, Detay Yayıncılık.
- Tzinerr, A. ve Barsheshet-Picke, L. (2014); Authentic Management as a Moderator of the Relationship between the Congruence of Gender Role Identity – Gender Management Characteristics, and Leader-Member Exchange (LMX), *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), Mayıs-Ağustos, s. 49- 60.
- Uğurluoğlu, Ö., Durukan Köse, S. ve Köse, T. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), Ağustos, s. 239- 262.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uslu, B. ve Balcı, E. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), s. 461- 489.
- Üçok, T. (2011). Yönetim Fonksiyonu, *Genel İşletmecilik*, Editör: M. Mithat Üner, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 71- 106.

- Ümmet, D. (2012). *Üniversite Öğrencilerinde Özgecilik Davranışının Transaksiyonel Analiz Ego Durumları ve Yaşam Doyumu Bağlamında İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Ünal, Ö.F. (2013). İş Tatmini Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Boyutları İlişkisinde Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Ara Değişkenlik Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), s. 243- 269.
- Van Dyne, L. ve LePine, J.A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy of Management Journal*, 41(1), s. 108- 119.
- Vandenberg, R.J., Lance, C.E. ve Taylor, S. (2005). A Latent Variable Approach to Rating Source Equivalence: Who Should Provide Ratings on Organizational Citizenship Behavior Dimensions?, *A Handbook of Organizational Behavior: A Review of "Good Soldier" Activity in Organizations*, Editör: David L. Turnipseed, Nova Science Publishers, New York, Amerika Birleşik Devletleri, s. 109- 141.
- Veiga, J.F. ve Dechant, K. (1993). Fax Poll: Altruism in Corporate America, *Academy of Management Executive*, 7(3), s. 89- 91.
- Wagner, S.L. ve Rush, M.C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age, *The Journal of Social Psychology*, 140(3), s. 379- 391.
- Wallis, J. ve McLoughlin, L. (2007). A Diagnosis of Leadership Effectiveness in the Irish Public Sector, *Public Management Review*, 9(3), s. 327- 351.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, 34(1), s. 89- 126.

- Watkins, M.D. ve Bazerman, M.H. (2003). Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming, *Harvard Business Review*, 81(3), Mart, s. 72- 80.
- Weinberger, L.A. (2009). Emotional Intelligence, Leadership Style, and Perceived Leadership Effectiveness, *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), s. 747- 772.
- Weischer, A.E., Weibler, J. ve Petersen, M. (2013). To Thine Own Self Be True: The Effects of Enactment and Life Storytelling on Perceived Leader Authenticity, *The Leadership Quarterly*, 24, s. 477- 495.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: Exchange Relations Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 23(3), s. 513- 530.
- Whittington, J.L. (2004). Corporate Executives as Beleaguered Rulers: The Leader's Motive Matters, *Problems and Perspectives in Management*, 3, s. 163- 169.
- Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, 17(3), s. 601- 617.
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainbua, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment, *The Journal of Social Psychology*, 142(1), s. 33- 44.
- Wong, C. ve Cummings, G. (2009a). Authentic Leadership: A New Theory for Nursing or Back to Basics?, *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), s. 522- 538.
- Wong, C.A. ve Cummings, G.G. (2009b). The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff, *Journal of Leadership Studies*, 3(2), s. 6- 23.

- Wong, C.A. ve Giallonardo, L.M. (2013). Authentic Leadership and Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes, *Journal of Nursing Management*, 21, s. 740- 752.
- Wong, C.A., Laschinger, H.K.S. ve Cummings, G.G. (2010). Authentic Leadership and Nurses' Voice Behaviour and Perceptions of Care Quality, *Journal of Nursing Management*, 18, s. 889- 900.
- Yan, J. ve Hunt, J.G.J. (2005). A Cross Cultural Perspective on Perceived Leadership Effectiveness, *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), s. 49- 66.
- Yavuzer, H., İşmen-Gazioğlu, E., Yıldız, A., Demir, İ., Meşeci, F., Kılıçaslan, A. ve Sertelin, Ç. (2006). The Teacher Altruism Scale: Development, Validity and Reliability, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 6(3), Eylül, s. 964- 972.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, F.F. (2013). *Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldız, H. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Yılmaz, T. (2014). Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (KSÜ) Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), Ekim, s. 1- 24.



- Yöntem, M.K. (2013). *Benlik Kurguları ve Otantikliğin Özgeciliik Üzerindeki Yordayıcı Gücünün İncelenmesi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışma Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Yöntem, M.K. ve İlhan, T. (2013). Benlik Kurguları ve Otantikliğin Özgeciliik Üzerindeki Yordayıcı Gücünün İncelenmesi, *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Ankara, Türkiye, 8(8), Yaz, s. 2291- 2302.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*, 2. Baskı, Prentice-Hall International, New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. ve Spangler, W.D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quarterly*, 16(1), s. 39- 52.
- Zhu, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), s. 16- 26.
- Zhu, Y. ve Akhtar, S. (2014a). How Transformational Leadership Influences Follower Helping Behavior: The Role of Trust and Prosocial Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 35, s. 373- 392.
- Zhu, Y. ve Akhtar, S. (2014b). The Mediating Effects of Cognition-Based Trust and Affect-Based Trust in Transformational Leadership's Dual Processes: Evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), s. 2755- 2771.

**Diğer Kaynaklar**

<http://www.icn.ch/who-we-are/icn-definition-of-nursing/>, Erişim: 15.06.2017.

<http://www.mindgarden.com/>, Erişim: 04.05.2017.

<http://www.nursingworld.org/EspeciallyForYou/What-is-Nursing>, Erişim: 15.06.2017.

<http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim: 25.03.2017.

[http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57175f1d79b260.55252949](http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57175f1d79b260.55252949), Erişim: 20.04.2016.

<http://www.who.int/topics/nursing/en/>, Erişim: 15.06.2017.

## EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

**Çalışmanın Konusu:** Bu araştırmanın amacı; hemşirelerin çalıştıkları birimlerdeki üstlerinin otantik liderlik, politik yeti ve lider etkililiğine ilişkin algıları ile üstlerine duydukları güven ve kendi alturistik (diğerkâm) davranışları arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Bu kapsamda, Ankara'daki üç özel hastanede çalışan hemşirelerden soru formu doldurmaları istenmektedir. Çalışmanın yürütülebilmesi için gerekli "Etik Kurul İzni" Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu'ndan alınmıştır.

**Çalışmaya Katılım Koşulları:** Bu araştırmaya; Ankara'daki üç özel hastanede çalışan hemşireler katılacaktır. Bunun dışında katılıma ilişkin herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır.

**Katılımcının Sahip Olduğu Haklar:** Bu araştırma, gönüllülük esasına dayanmaktadır ve araştırmada yer alıp almamak tamamen katılımcının kişisel istek ve inisiyatifine bırakılmaktadır. Bu çalışmada yer almak istemeyebilirsiniz veya başladıktan sonra istediğiniz anda vazgeçebilirsiniz. Böyle bir durumda tarafınıza herhangi bir yaptırım uygulanmayacaktır. Çalışmaya katılmayı tercih ederseniz, tam yapılandırılmış bir soru formunu doldurmanız istenmektedir. Bu uygulamanın yaklaşık 10 dakika sürmesi öngörülmektedir.

**Kişisel Bilgilerin Korunması ve Saklanması:** Soru formu aracılığıyla toplanacak veriler tamamen gizli tutulacak ve sadece bilimsel bir amaç doğrultusunda kullanılacaktır. Elde edilen verilerin saklanması ve korunması araştırmayı yürüten Prof.Dr. Azize ERGENELİ ve Zülfi Umut ÖZKARA'nın sorumluluğundadır.

Ayrıntılı bilgi almak ve diğer tüm sorularınız için araştırma yürütücülerinin iletişim bilgileri formun son kısmında verilmektedir.

## Katılımcı Beyanı

Prof. Dr. Azize ERGENELİ ve Doktora Öğrencisi Zülfi Umut ÖZKARA tarafından yürütülen bu araştırmaya ait açıklamaları dikkatli bir şekilde okudum ve anladım. Çalışmanın konusu ve içeriği bakımından bir sorun görmemekteyim. Toplanacak verilerin korunması ve saklanması konusunda hiçbir şüphe taşımamaktayım. Bu çalışmaya kendi isteğimle gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

**Araştırmaya katılmayı onaylıyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

Katılımcı

Ad-Soyad:

Adress:

Tarih: ..... /..... /.....

Tel:

İmza:

Araştırmacılar:

**Prof.Dr. Azize ERGENELİ**

Hacettepe Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Beytepe Kampüsü, Ankara

Tel: +90 312 297 87 00

ergeneli@hacettepe.edu.tr

İmza:

**Doktora Öğrencisi Zülfi Umut ÖZKARA**

Mutlukent Mah. Beysukent Sitesi

Dicle Cad. 81/13 Çankaya/ANKARA

Cep: 0533 377 85 65

umut\_zkara@hotmail.com

İmza:

## EK 2- ANKET FORMU

Aşağıda yer alan soru formu Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde yürüttüğüm “yöneticinin politik yetisi / otantik liderlik tarzı / lider etkililiği, yöneticiye duyulan güven ve astların alturistik davranışları” arasındaki ilişkileri araştırdığım tez çalışmamın veri toplama aracıdır. Araştırmada elde edilen sonuçlar bilimsel etik kurallara özen gösterilerek kişi isimleri dikkate alınmaksızın değerlendirilecektir. Anket formundaki soruları cevaplarken size en yakın gelen cevabı derecesine göre daire içine almanız yeterlidir. Araştırmanın amacına ulaşması açıklamaları ve soruları dikkatle okumanıza, cevapları özenle seçmenize ve **hiçbir soruyu cevapsız bırakmamanıza** bağlıdır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve işbirliği için şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Azize ERGENELİ

Zülfi Umut ÖZKARA  
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Genel İşletme Doktora Öğrencisi

### I. Bölüm

Lütfen aşağıdaki soruları **bağlı olduğunuz bir üst yöneticinizi** düşünerek cevaplandırınız.

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
1. İş yerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösterir.	1	2	3	4	5
2. Birlikte çalıştığı mesai arkadaşlarının çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilme becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
3. Başkaları ile kolay ve etkili bir şekilde iletişim kurabilir.	1	2	3	4	5
4. Onun için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	1	2	3	4	5
5. İnsanları çok iyi analiz eder.	1	2	3	4	5
6. İş yerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurar.	1	2	3	4	5
7. Başkalarının özellikle güdülerini ve gizli gündemlerini iyi sezer.	1	2	3	4	5
8. Başkaları ile iletişim kurarken ifadelerinde ve davranışlarında içten olmaya çalışır.	1	2	3	4	5
9. İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğunda destek alabileceği geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
10. İşyerinde çok sayıda önemli insan tanımaktadır ve onlarla iyi ilişkileri vardır.	1	2	3	4	5
11. İş yerinde diğer çalışanlarla iletişimini geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırır.	1	2	3	4	5
12. Onun için insanların ondan hoşlanmalarını	1	2	3	4	5

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
sağlamak çok kolaydır.					
13.Söyledikleri ve yaptıkları konusunda insanların kendisiyle ilgili içten olduğunu düşünmeleri onun için önemlidir.	1	2	3	4	5
14.İnsanlara karşı gösterdiği ilginin içten olmasına gayret eder.	1	2	3	4	5
15.İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarını ve ilişkilerini kullanmakta başarılıdır.	1	2	3	4	5
16.Kendisini başkalarına nasıl takdim edeceği konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahiptir.	1	2	3	4	5
17.Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibidir.	1	2	3	4	5
18.İnsanların yüz ifadelerini dikkatle inceler.	1	2	3	4	5

## II. Bölüm<sup>2</sup>

Lütfen aşağıdaki soruları **bağlı olduğunuz bir üst yöneticinizi** düşünerek cevaplandırınız.

	(1) Hiçbir Zaman	(2) Çok Seyrek	(3) Bazen	(4) Oldukça Sık	(5) Her Zaman
1. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
8. İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmalarını ister.	1	2	3	4	5
16. Özel/Şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

## III. Bölüm

Lütfen aşağıdaki soruları **bağlı olduğunuz bir üst yöneticinizi** düşünerek cevaplandırınız.

	(1) Hiçbir Zaman	(2) Çok Seyrek	(3) Bazen	(4) Oldukça Sık	(5) Her Zaman Olmasa da, Çok Sık
1. İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	1	2	3	4	5
2. Grubumuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	1	2	3	4	5
3. Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	1	2	3	4	5
4. Bir üst amirimin liderlik yaptığı grup etkilidir.	1	2	3	4	5

<sup>2</sup> 16 maddelik Otantik Liderlik Ölçeği'nin (Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) telif haklarını elinde bulunduran Mind Garden Inc. adlı şirket bu ölçeğin sadece 3 maddesinin yayınlanmasına izin vermektedir.



#### IV. Bölüm

Lütfen aşağıdaki soruları **bağlı olduğunuz bir üst yönetici** ile olan ilişkilerinizi düşünerek cevaplandırınız.

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
1. Bir üst amirimle ilişkimiz paylaşımcı bir yapıdadır. Karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentilerimizi serbestçe paylaşırız.	1	2	3	4	5
2. Bir üst amirimle işimde karşılaştığım güçlükler hakkında rahatça konuşabilirim ve bilirim ki beni dinlemeye her zaman isteklidir.	1	2	3	4	5
3. Eğer ikimizden birisi başka bir işe geçmek durumunda kalır ve artık bir arada çalışamazsak, her ikimiz de üzüntü duyarız.	1	2	3	4	5
4. Eğer bir üst amirimle karşılaştığım problemleri paylaşırsam, bu konuda yapıcı ve ilgili bir tavır sergileyeceğini bilirim.	1	2	3	4	5
5. Her ikimizin de zaman içinde iş ilişkimize dostluk-arkadaşlık ilişkilerini de katabildiğimizi söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
6. Bir üst amirim kendini işine adanmış bir profesyoneldir.	1	2	3	4	5

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
7.Var olan bilgilere dayanarak, bir üst amirimin işe uygunluğu ve yeteneği-ehliyeti konusunda kuşku yoktur.	1	2	3	4	5
8.Bir üst amirimin işimi güçleştirecek dikkatsizlikler ve hatalar yapmayacağından eminim.	1	2	3	4	5
9.İş ortamında çoğu kişi, çok yakın olmasalar da iş arkadaşı olarak bir üst amirime güvenir ve saygı duyar.	1	2	3	4	5
10.Bir üst amirimle çalışan diğer arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5

## V. Bölüm

Lütfen aşağıdaki soruları **iş arkadaşlarınız** ile olan ilişkilerinizde **sergilediğiniz davranışlarınızı** düşünerek cevaplandırınız.

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
1. Benden istenmemiş olsa da işe yeni başlayanların işe alışmasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
2. İş günü kaçırmış olanlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
3. Ağır iş yükü olanlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
4. Etrafımdakilere her zaman yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
5. İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak yardım ederim.	1	2	3	4	5

## VI. Bölüm

### Genel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

- Kadın  Erkek

2. Yaşınız?

- 18- 28 yaş  29- 38 yaş  39- 48 yaş  49- 58 yaş  59 ve üzeri

3. Eğitim düzeyiniz?

- Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

4. Medeni durumunuz?

- Evli  Bekar

5. Bu kurumda çalışma süreniz?

- 1 yıldan az  1- 5 yıl  6- 10 yıl  11- 15 yıl  16- 20 yıl  21- 25 yıl  26 yıl ve üzeri

### EK 3- HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI

Geliştirilen Hipotezler	KABUL	RED	Otantik Liderlik Tazının Aracılık Rolü
<b>H1:</b> Hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile lider etkililiği arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır.	√		TAM ARACI DEĞİŞKEN
<b>H2:</b> Hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile bu yöneticilere duyulan duygusal güven arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır.	√		KISMİ ARACI DEĞİŞKEN
<b>H3:</b> Hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile bu yöneticilere duyulan bilişsel güven arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır.	√		KISMİ ARACI DEĞİŞKEN
<b>H4:</b> Hemşire yöneticilerinin politik yetisi ile bu yöneticilerin astı konumundaki hemşirelerin alturistik davranışları arasındaki ilişkide otantik liderlik tarzının aracılık etkisi bulunmaktadır.	√		KISMİ ARACI DEĞİŞKEN

## EK 4- OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN KULLANIM İZİNİ

Zülfi Umut Özkara



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for Zülfi Umut Özkara to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: ***Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)***

Authors: ***Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Copyright: ***2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

Mind Garden, Inc.  
www.mindgarden.com

## EK 5- LİDER ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİNİN KULLANIM İZNI

For use by Zülfi Umut Özkara only. Received from Mind Garden, Inc. on May 4, 2017



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

EK 6- ETİK KURUL İZİNİ<sup>3</sup>

T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : 35853172/ 433-2695

03 Eylül 2015

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 27.08.2015 tarih ve 3898 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencilerinden **Zülfi Umut ÖZKARA**'nın Prof. Dr. **Azize ERGENELİ** danışmanlığında hazırladığı “**Yöneticinin Politik Yetisi, Lider Etkililiği, Astın Alturistik Davranışları ve Lidere Güven Arasındaki İlişkiler: Otantik Liderlik Tarzının Aracılık Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma**” başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 1 Eylül 2015 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.




Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. A. Murat TUNCER  
Rektör

Ek: Tutanak

*Hasan Vey*

## EK 7- TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;"> <p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b>  <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>  <b>YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</b></p> </div>										
<p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b>  <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>  <b>İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</b></p> <p style="text-align: right;">Tarih: 20/06/2017</p> <p>Tez Başlığı: Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 213 sayfalık kısmına ilişkin, 19/06/2017 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 11'dir.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,</li> <li>2- Kaynakça hariç</li> <li>3- Alıntılar dâhil</li> <li>4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç</li> </ol> <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">   20.06.2017 </div> <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>Adı Soyadı:</b></td> <td>Zülfi Umur ÖZKARA</td> </tr> <tr> <td><b>Öğrenci No:</b></td> <td>N11246370</td> </tr> <tr> <td><b>Anabilim Dalı:</b></td> <td>İŞLETME</td> </tr> <tr> <td><b>Programı:</b></td> <td>İŞLETME-DOKTORA</td> </tr> <tr> <td><b>Statüsü:</b></td> <td> <input type="checkbox"/> Y.Lisans    <input checked="" type="checkbox"/> Doktora    <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr. </td> </tr> </table>	<b>Adı Soyadı:</b>	Zülfi Umur ÖZKARA	<b>Öğrenci No:</b>	N11246370	<b>Anabilim Dalı:</b>	İŞLETME	<b>Programı:</b>	İŞLETME-DOKTORA	<b>Statüsü:</b>	<input type="checkbox"/> Y.Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr.
<b>Adı Soyadı:</b>	Zülfi Umur ÖZKARA									
<b>Öğrenci No:</b>	N11246370									
<b>Anabilim Dalı:</b>	İŞLETME									
<b>Programı:</b>	İŞLETME-DOKTORA									
<b>Statüsü:</b>	<input type="checkbox"/> Y.Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr.									
<p><b><u>DANIŞMAN ONAYI</u></b></p> <p style="text-align: center;">UYGUNDUR.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">   Prof. Dr. Azize ERGENELİ </div>										

<sup>3</sup> Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu tarafından tez çalışmasının etik açıdan uygun olduğuna karar verildikten sonraki süreçte gerçekleştirilen tez savunma sınavı sonucunda jüri üyelerinin kararıyla çalışmanın ismi "Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma" olarak değiştirilmiştir.