

**T.C.**  
**ERZINCAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL  
GÜVEN – BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Etem KILIÇ**

**Danışman**

**Doç. Dr. İlhami YÜCEL**

**Erzincan, 2015**

## TEZ BİLDİRİMİ

“Otantik Liderlik Ve Örgütsel Güven - Bir Uygulama” isimli “**Yüksek Lisans**” tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın Özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim. 08.06.2015

  
Etem KILIÇ

## TEZ KABUL TUTANAĞI

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu alışma, İşletme Anabilim Dalında jürimiz tarafından **Yüksek Lisans** Tezi olarak Kabul edilmiştir.

#### **Danışman / Jüri**

Doç. Dr. İlhami YÜCEL

#### **Jüri**

Doç. Dr. Selhattin YAVUZ

#### **Jüri**

Doç. Dr. Tülay YENİÇERİ



# OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN – BİR UYGULAMA

Etem KILIÇ

Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 2015

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İlhami YÜCEL

## ÖZET

Günümüz işletme yaşamında etik davranışlar sergileyen ve oldukları gibi davranarak diğerlerine örnek olabilen liderlere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Karmaşıklaşan işletme yaşamında örgütlerin başarısını artıracak bir diğer unsur da çalışanlarının örgütlerine olan güvenleridir. Bu nedenle araştırma otantik liderlik örgütsel güven ilişkisi üzerine inşa edilmiştir.

Çalışmada, Erzincan Üniversitesinin Erzincan il merkezinde bulunan akademisyenlerin otantik liderlik algıları ile örgüte olan güvenleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda akademisyenlere anket uygulanarak elde edilen veriler incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Tez üç bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik ve otantik liderlik kavramları ikinci bölümde ise örgütsel güven kavramı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışmada elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırma neticesinde akademisyenlerin otantik liderlik algılarının örgütsel güven algılarını olumlu anlamda etkilediği tespit edilmiştir. Alan yazında dört boyutlu olarak incelenen otantik liderlik algısı Erzincan Üniversitesi örneğinde iki boyutlu olarak geçerlenmiştir. Araştırmada elde edilen diğer sonuçlar çalışmanın üçüncü bölümünde tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Otantik Liderlik, Örgütsel Güven

# **AUTHENTIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL TRUST– AN APPLICATION**

**Etem KILIÇ**

**Erzincan University, Institute of Social Sciences, Department of Business  
Administration M.A. Thesis, May 2015**

**Thesis Advisor: Assoc.Prof. İlhami YÜCEL, Ph.D.**

## **ABSTRACT**

Today, in the business life it increases the need of model leaders who act like himself. At the complexing business life another factor that will increase the success of the organization is the trust of employees to their organization. So, the study was built on the relationship between authentic leadership and organizational trust.

On researched the relationship between authentic leadership and organizational trust at the Erzincan University's faculties who work in the center of Erzincan Province. For this purpose it is executed a survey to faculties and it is examined the data obtained.

The thesis consists of three parts. In the first part the concepts of leadership and authentic leadership are discussed. Second part of thesis consists of concept of organizationsl trust. The third chapter of study includes the results of the research.

It is obtained that acedemics' perception of authentic leadership affect positively the perception of organizational trust. At the contrary of literature, the authentic leadership perception has been validated as two dimensions in the sample of Erzincan University. Other resultls obtained in the study was discussed at the thrid part of the study.

**Key Words:** Leadership, Authentic Leadership, Organizational Trust.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında beni destekleyen, yol gösteren, bilgi ve görüşleriyle yardımlarını benden esirgemeyen ve çalışmanın daha anlamlı olmasını sağlayan değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. İlhami YÜCEL'e, çalışmanın her aşamasında ve incelenmesinde yardımını benden esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Mustafa POLAT'a, uygulama bölümünde bana yardımcı olan Erzincan Üniversitesi'nin akademik personeline ve hayatımın her aşamasında maddi ve manevi olarak beni destekleyen anneme ve ilgili herkese teşekkür ederim.

Etem KILIÇ

Erzincan, 2015

## İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ .....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI .....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT .....	IV
ÖNSÖZ .....	V
İÇİNDEKİLER .....	VI
TABLoların DİZİNİ .....	X
ŞEKİLLERİN DİZİNİ.....	XII
OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN – BİR UYGULAMA .....	1
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

1. Liderlik .....	4
1.1.Lider ve Liderlik .....	4
1.2.Liderlik ve Yöneticilik .....	7
1.3.Liderlik Yaklaşımların Tarihsel Gelişimi .....	10
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı .....	13
1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....	15
1.3.2.1.Ohio State Kuramı.....	16
1.3.2.2.Michigan Kuramı.....	16
1.3.2.3.Yönetimsel Diyagram (Yönetim Tarzı Matrisi) Modeli.....	17
1.3.2.4.X ve Y Teorileri.....	18
1.3.2.5.Sistem Dört Kuramı.....	19
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	20
1.3.3.1.Etkin Liderlik Modeli.....	22
1.3.3.2.Yol-Amaç Kuramı.....	22
1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	22

1.3.4.1.Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik .....	24
1.3.4.2.Örtük Liderlik.....	26
1.3.4.3.Hizmetkâr Liderlik.....	27
1.3.4.4.Öz Liderlik .....	28
1.3.4.5.Girişimci Liderlik.....	28
2. OTANTİK LİDERLİK .....	29
2.1.Otantik Kavramının Tanımı .....	29
2.2.Otantik Liderliğin Tanımı.....	31
2.3.Otantik Liderliğin Gelişimi.....	34
2.4.Otantik Liderlik Unsurları.....	38
2.4.1. Öz Farkındalık.....	40
2.4.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme.....	41
2.4.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	42
2.4.4. İlişkilerde Şeffaflık .....	43
2.5.Otantik Liderin Özellikleri.....	44

## İKİNCİ BÖLÜM

2. Güven ve Örgütsel Güven .....	47
2.1.Güven .....	47
2.2.Örgütsel Güven.....	51
2.3.Örgütsel Güvenin Boyutları.....	56
2.3.1. Örgütte Güven.....	58
2.3.2. Yöneticiye Güven .....	59
2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven .....	61
2.4.Örgütsel Güven Modelleri .....	64
2.4.1. Mishra Güven Modeli .....	64
2.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli .....	66
2.4.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli .....	67
2.5.Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları.....	68
2.6.Örgütsel Güven Çıktıları .....	70
2.6.1. Örgütsel Güvenin Bireysel Çıktıları .....	70



2.6.2. Örgütsel Güvenin Örgütsel Çıktıları .....	72
--	----

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Otantik liderlik ve Örgütsel Güven- Bir Uygulama.....	74
3.1. Araştırmanın Konusu .....	74
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	74
3.3. Araştırmanın Kapsamı .....	75
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	76
3.5. Araştırmanın Yöntemi .....	76
3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....	76
3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler .....	77
3.5.3. Veri Analiz Yöntemi ve Araçları .....	82
3.5.4. Anket Formu.....	82
3.5.4.1.Otantik Liderlik Ölçeği .....	82
3.5.4.2. Örgütsel Güven Ölçeği .....	86
3.5.5. Veri Analiz Tekniği.....	89
3.6.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	89
3.6.1. Otantik Liderlik – Örgütsel Güven İlişkisi.....	90
3.6.2. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Güven ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkisi .....	90
3.6.3. Cinsiyet - Otantik Liderlik Algısı İlişkisi .....	91
3.6.4. Yaş - Otantik Liderlik Algısı İlişkisi .....	92
3.6.5. Çalışma Süresi - Otantik Liderlik Algısı İlişkisi .....	92
3.6.6. Cinsiyet - Örgütsel Güven Algısı İlişkisi .....	92
3.6.7. Yaş - Örgütsel Güven Algısı İlişkisi.....	92
3.6.8. Çalışma Süresi - Örgütsel Güven Algısı İlişkisi .....	93
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	93
3.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerinin İç Tutarlılık Katsayıları...93	
3.7.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar.....94	
3.7.3. Hipotez Testleri .....	96
3.7.3.1. Birinci Hipotezin Testi .....	96

3.7.3.2. İkinci Hipotezin Testi.....	97
3.7.3.3. Üçüncü Hipotezin Testi.....	98
3.7.3.4. Dördüncü Hipotezin Testi.....	98
3.7.3.5. Beşinci Hipotezin Testi.....	99
3.7.3.6. Altıncı Hipotezin Testi .....	100
3.7.3.7. Yedinci Hipotezin Testi .....	101
3.7.3.8. Sekizinci Hipotezin Testi.....	101
3.7.3.9. Dokuzuncu Hipotezin Testi.....	102
3.7.3.10. Onuncu Hipotezin Testi.....	103
3.7.3.11. Onbirinci Hipotezin Testi .....	104
3.7.3.12. Onikinci Hipotezin Testi .....	105
3.7.3.13. Onüçüncü Hipotezin Testi.....	106
3.7.3.14. Ondördüncü Hipotezin Testi.....	106
3.7.3.15. Onbeşinci Hipotezin Testi .....	107
3.8. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar .....	109
4. SONUÇ .....	<b>111</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>113</b>
<b>EK.....</b>	<b>123</b>

## TABLolar LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo-1	Lider-Yönetici Farklılıkları	9
Tablo-2	Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	12
Tablo-3	Lider Özellikleri	14
Tablo-4	Blake ve Mouton'un Liderlik Diyagramı	17
Tablo-5	Otantiklik ile İlgili Özlü Sözler	30
Tablo-6	Otantik Liderlik Unsurları	39
Tablo-7	Güven ile İlgili Yapılan Tanımlar	49
Tablo-8	Personel Unvanlar	76
Tablo-9	Otantik Liderlik Ölçeğindeki Maddelerin Boyutlara Dağılımı	83
Tablo-10	Otantik Liderlik Faktör Yükleri	84
Tablo-11	Otantik Liderlik KMO ve Bartlett Testi	86
Tablo-12	Otantik Liderlik Boyutlarının Öz Değerleri	86
Tablo-13	Örgütsel Güven Boyutları	87
Tablo-14	Örgütsel Güven Faktör Yükleri	88
Tablo-15	Örgütsel Güven Boyutlarının Öz Değerleri ile Açıklanan Varyans yüzdeleri	88
Tablo-16	Örgütsel Güven KMO ve Bartlett Testi	89
Tablo-17	Korelasyon Analizi Sonuçları	95
Tablo-18	Birinci Hipotezin Testi	96
Tablo-19	Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkin Katsayılar	97
Tablo-20	İkinci Hipotezin Testi	97
Tablo-21	Dışsal Otantiklik ve Örgütsel Güvene İlişkin Katsayılar	97
Tablo-22	Üçüncü Hipotezin Testi	98
Tablo-23	İçsel Otantiklik ve Örgütsel Güvene İlişkin Katsayılar	98
Tablo-24	Dördüncü Hipotezin Testi	99
Tablo-25	Dışsal Otantiklik ve Örgüte Güven Katsayıları	99
Tablo-26	Beşinci Hipotezin Testi	99
Tablo-27	İçsel Otantiklik ve Örgüte Güvenin Katsayıları	100
Tablo-28	Altıncı Hipotezin Testi	100
Tablo-29	Dışsal Otantiklik ve Yöneticiye Güvenin Katsayıları	100
Tablo-30	Yedinci Hipotezin Testi	101
Tablo-31	İçsel Otantiklik ve Yöneticiye Güvenin Katsayıları	101
Tablo-32	Sekizinci Hipotezin Testi	102
Tablo-33	Otantiklik ve Örgütsel Güven Katsayılar	102
Tablo-34	Dokuzuncu Hipotezin Testi	102
Tablo-35	Otantiklik ve Yöneticiye Güvenin Katsayıları	103
Tablo-36	Otantik Liderliğin Cinsiyete İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	103
Tablo-37	Otantik Liderliğin Bağımsız Örneklem Testi (t Testi)	103
Tablo-38	Otantik Liderliğin Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistikleri	104
Tablo-39	Otantik Liderliğin Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları	104
Tablo-40	Otantik Liderliğin Çalışma Süresine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik	105

Tablo-41	Otantik Liderliğin Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	105
Tablo-42	Örgütsel Güvenin Cinsiyete İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	106
Tablo-43	Örgütsel Güven İçin Bağımsız Örneklem Testi (t Testi)	106
Tablo-44	Örgütsel Güvenin Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistikler	107
Tablo-45	Örgütsel Güvenin Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları	107
Tablo-46	Örgütsel Güvenin Çalışma Süresine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	108
Tablo-47	Örgütsel Güvenin Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Testi sonuçları	108
Tablo-48	Hipotez Testi Sonuçları	109

## ŞEKİLLER

Şekil-1	Otantik Liderliğin Takipçilerinin Tutum ve Davranışlarının İlişkisini Gösteren Bir Çerçeve	37
Şekil-2	Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	77
Şekil-3	Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	78
Şekil-4	Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı	78
Şekil-5	Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı	79
Şekil-6	Araştırmaya Katılanların İş Yerinde Çalışma Süresi Dağılımı	79
Şekil-7	Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı	80
Şekil-8	Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı	81
Şekil-9	Araştırmaya Katılan Çalışanların Unvana Göre Dağılımı	81
Şekil-10	Araştırmanın Modeli	89

## GİRİŞ

Değişen örgüt yaşamında kritik başarı faktörlerinden biri de “liderlik” olarak görülmektedir. Bu çerçevede araştırmacılar tarafından liderlik konusunda birçok çalışma yapılmış ve liderlik ve etkileri konularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bunun nedenlerinden biri de küreselleşmenin politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin örgütler üzerinde oluşturduğu baskıların liderlere yeni vasıflar yüklemiş olmasıdır. Küreselleşme, toplumların kültürlerini, üretim ve tüketim biçimlerini değiştirdiği gibi yönetim ve liderlik stilleri üzerinde de önemli etkiler oluşturmuştur.<sup>1</sup>

Liderler, örgüt için vizyon ve stratejik istikameti belirleme, vizyonun çalışanlara ve müşterilere aktarılması, çalışanlara ilham kaynağı olması, çalışanların aynı amaca odaklanmalarının sağlanması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik örgütlenmenin ortaya çıkartmaya çalışırlar. Örgütler, liderliği mantıksal ya da teknik bir etkinlik olarak değil, örgüt içinde insanların yönetilmesini ve topluluk duygusunun geliştirilmesini içeren bir etkinlik olarak görmektedirler. Freud’a göre insan topluluklarının, kendilerine bir kimlik ve amaç duygusu sağlamak düşüncesiyle liderlere ihtiyaç duyduklarını ileri sürmüştür.<sup>2</sup>

Liderler, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü insan faktörünün olduğu her ortamda karmaşıklık ve problemler vardır. Bu karmaşıklığın ve sorunların giderilmesi veya en aza indirgenmesi için bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. İnsanlar doğası gereği tembel ve çalışmayı sevmediklerinden dolayı birileri tarafından yönlendirilmek ve teşvik etme ihtiyaç hissederler. Bu neden dolayı örgütler için lider önemli bir faktördür. Örgütler zorlu dönemlerinde bu zorluklara başa çıkacağı veya en az zararla bu durumda kurtaracağı liderlere ihtiyaç duyarlar.

Günümüz iş dünyasının iş yapış şekillerindeki karmaşıklık ve toplumların liderler üzerinde yaratmış olduğu her türlü baskı, yeni türden liderlik yaklaşım

---

<sup>1</sup> Melih Şimşeker ve Sinan Ünsar, “Küreselleşme Süreci ve Liderlik”, *Journal of Yaşar University*, Vol.3, 2008, s.1029-1030.

<sup>2</sup> Hakan Dilek, *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Danışman: Doç.Dr. Lutfihak Alpkan), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2005, s.8-9.

arayışlarını da beraberinde getirmektedir. Liderlerin nasıl daha verimli ve etkili olacakları sorunsal problemlerin merkezinde yer almakla birlikte, bu konu ile ilgili fikir birliği oluşmuş değildir. Ancak son dönemde meydana gelen gelişmeler etik, ahlaki ve otantik liderlik yaklaşımlarının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Otantik liderlik kavramı bu kapsamda yukarıda ifade edilen çerçevede ihtiyaçlara yanıt vermek üzere tartışılmaya başlanmış bir kavramdır.

Otantik lider, “kendine güvenen, umut dolu, iyimser, etik değerleri özümsemiş, geleceği düşünen, liderlik kabiliyetlerini geliştirmeye öncelik veren kişidir. Otantik liderler “kendine dönük liderlerdir; kendi liderlik sürecini göz önünde bulundurarak sürekli kendilerini geliştirir ve pozitif yönde davranışlar sergilerler.”<sup>3</sup>

Son zamanlarda otantik liderlik konusunda literatür, otantik liderlik tanımlanmasında birkaç temel boyut etrafında odaklandığını gösterilmektedir. Avolio ve Luthans (2003), otantik liderliği, liderler ve ortaklarının kendilerini geliştirmelerinin desteklenmesiyle hem yüksek öz farkındalık hem de kendi kendini düzenleyen pozitif davranışların sonuçlarını hem pozitif psikoloji hem de gelişmiş örgütsel çevreden çıkarıldığı bir süreç olarak tanımlamaktadır.<sup>4</sup>

Örgütler küreselleşmenin getirdiği hızlı değişimlere, küçülen ve yalnızlaşan örgüt yapılarına ve takım temelli çalışanlar şekillerine uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Ayrıca günümüz örgütlerinde başarılı olmanın temelinde yer alan yöneticiye ve örgüte duyulan güven, stratejik bir özellik haline gelmiştir. Böyle bir yapı içerisinde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve maliyetlerini düşürebilmeleri için güven, sosyal sermaye olarak oldukça önemli bir konuma gelmiştir. Birlikte çalışmak, genellikle başkalarına belirli bir düzeyde bağlı olmayı gerektirir ve bu yüzden insanlar, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli

---

<sup>3</sup> Sıtar Keser, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*, (Danışman: Doç. Dr. İbrahim Kocabaş), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.37.

<sup>4</sup> Fred O. Walumbwa, Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing ve Suzanne J. Peterson; “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, Vol. 34, 2008, s.92.

şekillerde başka insanlara güvenmek zorundadırlar.<sup>5</sup> Bu nedenle örgütler için hayati önem taşıyan iki faktörün “liderlik” ve “güven” olduğunu söyleyebiliriz.

Türkiye gibi toplumsal anlamda “diğerine güvenme düzeyi”nin düşük olduğu toplumlarda örgütler bu problemle başa çıkmak durumundadırlar. Bu süreçte en önemli rol yine liderlere düşmektedir. Liderin yol göstericiliğinde örgütler, çalışma iklimlerinde güveni tesis edebilecekler ve böylece stratejik anlamda başarıya ulaşmaları söz konusu olabilecektir.

Bu nedenlerle çalışmada otantik liderlik ve güven konusu ele alınmıştır. Otantik liderlik özelliğine sahip liderlerin örgütsel güveni oluşturma ve sürekliliğini sağlamada daha başarılı olabilecekleri düşünülmektedir. Bu sorunsaldan yola çıkılarak, otantik liderlik-güven ilişkisi sorgulanmaya çalışılmıştır.

---

<sup>5</sup> Şeyma Gün Eroğlu; “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”, *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, S.1, 2014, s.57.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

### 1. Liderlik

Bu bölümde; lider ve liderlik kavramları, liderlik kuramları, otantiklik ve otantik liderlik kavramları incelenecektir.

#### 1.1. Lider ve Liderlik

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar olduklarından, oluşturdukları bu grupları yönetecek ve hedeflerine ve amaçlarına götürecektir liderlere ihtiyaç duyarlar. Bir başka ifadeyle insanlar kendi arzu ve ihtiyaçlarının bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşmak için bir gruba ihtiyaç duyarlar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hissederler. Bu zorunluluk gereği insanlar içinde buldukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere ihtiyaç duyarlar. Belirli amaç ve hedefleri olan bu insanları bir grup oluşturarak harekete geçirmek her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirmektedir. Liderlik olarak ifade edilebilecek olan bu yetenek; “Bir grup insanı belirlenmiş hedefler etrafında toplayabilme becerisi ve bu hedef ve amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” olarak tanımlanmıştır.<sup>6</sup>

Lider, başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve aynı zamanda onları etkileyen kişiye denir. Bir grup insanın, kendi kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettiği kişi liderdir. İnsanlar liderin istek, emir ve talimatları doğrultusunda hareket etme konusunda istekli davranırlar.<sup>7</sup> Diğer bir ifadeyle lider, grubun amacını belirleyen, grup içindeki iletişimi sağlayan yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici kişidir.<sup>8</sup>

Bu yönüyle lideri, grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarını güdüleyen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Liderin var olması için belirli bir

---

<sup>6</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13.bs., İstanbul 2012, s.435.

<sup>7</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 14.bs., İstanbul 2013, s.569.

<sup>8</sup> Salih Güney, *Liderlik*, 1.bs., İstanbul 2012, s.26.

amacın ve grubun var olması ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip bir kişiyi takip etmeleri gerekir. Kısacası lider, grup üyeleri tarafından takip edilen kişidir.<sup>9</sup>

Lider, insanları çekim alanına sokan, insanı, varlığı ve eşyayı farklı bir duyuş ve marifet ile hissedene, öngörüsü, iletişim ve ikna becerisi, analiz, sentez ve benzeri zihinsel ve sosyal yetenekleri gelişmiş olan bir bireydir. Ahlaki bakış açısıyla lider, kendisiyle savaşını devamlı olarak sürdüren, bilgi odaklı bir değerlendirme ve karar becerisine sahip ve nihayetinde tüm insanlığı kucaklayan evrensel bir ahlak anlayışı ile insanlara hizmet etmeye ve insani değerlere odaklanmaya yönelik bir kişilik olarak tanımlanabilir.<sup>10</sup>Başka bir bakış açısıyla lider; insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken onlara yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında fark eden yaratıcı bir kişi olarak ifade etmek mümkündür.<sup>11</sup>

Lider, bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok bir şeyi başkalarına istetmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip olan kişidir. Bu kapsamda liderliğin, lider ve izleyicileri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Bu tanımdan hareketle bir fonksiyon olarak liderlik; liderin kendisinin (l), izleyicilerinin (i) ve liderliğin içinde ortaya çıktığı durumun (d) bir ifadesi olarak şu şekilde gösterilebilir.<sup>12</sup>

$$L = f ( \text{Lider, İzleyici, Durum} ).$$

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik bir süreci tanımlamaktadır. Bu durumda liderlik sürecinin

---

<sup>9</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 4.bs., İstanbul 1994, s.330.

<sup>10</sup> İlhami Fındıkçı, *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, 1.bs., İstanbul 2013, s.49.

<sup>11</sup> İsmail Bakan, “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.14, 2008, s.15.

<sup>12</sup> M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, 10.bs., Konya 2008, s.197.

özünü, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi<sup>13</sup> ve liderin izleyicilerini belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi oluşturur.<sup>14</sup>

Liderlik; bünyesinde lider, izleyici ve koşulların yer aldığı karmaşık ilişkilerden teşekkül etmiş bir süreçtir. Liderlik sürecinin temelini, liderin izleyicilerini belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi oluşturur.<sup>15</sup>

Liderlik, bir grubun üyelerinin tüm içsel ve dışsal olayların analizini, amaç seçimini, her türlü aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel güdü ve yeteneklerini, bireylerarası güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir.<sup>16</sup>

Yazında liderliğin tanım, özellik ve türlerine yönelik bir çok kuramsal ve görgül çalışma yer almaktadır. Buna rağmen, herkes tarafından genel kabul görmüş bir liderlik tanımı yoktur. Yapılan her tanım liderlik kavramının farklı yön ve boyutlarını ifade etmektedir. Çünkü liderlik çok boyutludur ve örgütler faaliyet gösterdikleri ortamların değişmesi nedeniyle liderlerden beklentiler de sürekli değişmektedir. Bir diğer neden ise liderliğin yönetim, psikoloji, sosyoloji, siyaset ve eğitim gibi birçok bilimin inceleme alanına dâhil olmasıdır.<sup>17</sup>

Liderlikle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde liderliğin, grup süreçlerinin odak noktası olduğu görülmektedir. Bu açıdan lider grup faaliyetlerinin ve değişiminin merkezindedir ve grubun arzu ve iradesini temsil eder. Liderlikle ilgili tanımların bir diğer unsurunu kişilik oluşturmaktadır. Bu tanımlar liderliği kişinin sahip olduğu özel kişisel ve karakteristik özelliklerin birleşimi olarak ifade etmektedir. Değişim ve dönüşüm bakış açısıyla liderlik; örgütte değişim meydana getirmek için liderlerin sergiledikleri davranış ve eylemler olarak tanımlanmaktadır.

---

<sup>13</sup> Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4.bs., İstanbul 2009,s.151.

<sup>14</sup> Bakan, s.15.

<sup>15</sup> Bakan, s.15.

<sup>16</sup> Ali Kış ve Necdet Konan, “Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Görüşleri: Bir Meta Analiz”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, S.1, 2014, s.360.

<sup>17</sup> Özkan Tütüncü ve Yılmaz Akgündüz, “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, S.1, 2012, s.62

Bu noktada liderlik, grup üyelerinin onlardan beklenenden daha fazlasını gerçekleştirmeye yönelten bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir.<sup>18</sup>

Kapsayıcı bir bakış açısıyla liderlik; liderin, kendini samimiyetle takipçilerine ulaştırabilmesi, farklı durumlarda sergilenen davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmesi, takipçilerin; amaçlar doğrultusunda harekete geçebilme yeteneğidir.<sup>19</sup>

## 1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramları insanoğlunun tarih sahnesinde yer aldığı andan itibaren var olan ve ilgi çeken konular olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu iki kavram, bazen filozofların günümüze ışık tutan çalışmalarında, bazen de güçlü devlet adamları ile bunların savaşçılarına ait anekdotlarda sıkça karşımıza çıkmaktadır. Birbirlerinden ayrı fonksiyonları olan liderlik ve yöneticilik kavramlarının bazen birbirlerinin yerine kullanıldıklarına rastlanmaktadır. Bu iki kavramın tanımından hareket edilerek bu kavramların benzerlik ve farklılıkları ortaya konulabilir.<sup>20</sup>

Günlük yaşamda genellikle birbirinin yerine kullanılabilen liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Liderin ana yönelimi, organizasyonun stratejik olarak hedefe yönlendirme safhasında misyon, vizyon ve amaçlarını tespit etmek ve onlara kavuşmak maksadıyla farklı türden uygulanabilir stratejileri belirlemek iken, yöneticinin ana yönelimi ise belirlenmiş olan farklı stratejileri uygulayarak hedeflenen sonuçlara ulaşmaktır. Bu kapsamda yöneticilik, bir organizasyonun yönetim sürecini, etkin ve hatasız olarak yürütülmesiyle ilgilidir. Liderlikte ise örgütün amaçlarına dikkat çekilmektedir.<sup>21</sup>

Liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir. Liderlik denildiğinde çoğunlukla akla ilk gelen; bir amaç için

---

<sup>18</sup> Öznur Bozkurt ve Murat Göral, “Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.4, 2013, s.4.

<sup>19</sup> Bakan, s.16.

<sup>20</sup> A. Tabak ve Ü. Sığır, Liderlik, Ü. Sığır ve S. Gürbüz (edt.), *Örgütsel Davranış* (374-431), İstanbul 2013, s.376.

<sup>21</sup> Serkan Coşar, *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Akif Tabak), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2011. s.6.

bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları süresince etkisi altında kaldıkları kişinin sahip olduğu yönetme erkidir. Bu kapsamda liderlik, çalışanları yönlendirmede kullanılan bir araç olarak ifade edilebilir.<sup>22</sup>

Yönetim, insanların iş birliği sağlama ve onları belli bir hedefe doğru yürütme, iş ve çabalarını başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma, diğer bir deyişle başkalarına iş gördürme faaliyetidir. Yönetici ise, yönetim sürecinin sağladığı otorite gücünü elinden bulunduran, yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetim ve karar verme) devamlılığını sağlayan kişidir. Yönetici, yönetim işlevini yönetim fonksiyonlarının vasıtasıyla gerçekleştirir.<sup>23</sup>

**Tablo-1**'de Lider ve yönetici arasındaki farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunlar çeşitli araştırmalarda çoğunlukla kabul edilmiş olan farklardır.

Sonuçta liderlik ve yönetici kavramları birbirinden farklıdır ancak bunun nedenleri açıklıkla ortaya konulamamıştır. Çevre şartlarının belirsiz olduğu günümüz yaşamında, başarı için birbirinden farklı anlam ve fonksiyonları olan bu kavramların yerinde kullanılması gerekmektedir. Bugün bu kavramlar birbirinin yerine kullanılan kavramlar değildir, birbirlerini tamamlayan sistemsel süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Okan Veli Şafaklı, "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.6, 2005, s. 133.

<sup>23</sup> Fındıkçı, s.50-51.

<sup>24</sup> Yekta Soylu, Akif Tabak ve Mustafa Polat, "Ankara İlinde Savunma Sanayisinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.5, 2007, s.180.

**Tablo-1: Lider-Yönetici Farklılıkları**

<b>Lider</b>	<b>Yönetici</b>
Orijinaldir.	Kopyacıdır.
Geliştirmeye çalışır.	Korumaya çalışır.
Yenilik yapar.	Sadece yönetir.
Kişiler üzerinde durur.	Sistemler ve yapılar üzerinde durur.
Çalışanlara güvenir.	Çalışanları baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır.
Uzun vadeli bakış açısına sahiptir.	Kısa vadeli düşünür.
Ne ve Niçin sorularını sorar.	Nasıl ve Ne Zaman sorularını sorar.
Gözünü ufka yöneltir.	Gözü alt sınırdadır.
Doğru işleri yapar.	İşleri doğru yapar.
Örgütün her kademesi için geçerlidir.	Örgütün sadece üst ve orta kademeleri için geçerlidir.
Astları ile iletişim kurar.	Astlarına emir verir.
Farklılıklar oluşturur.	Var olan düzene devam eder.
Esnektir.	Katıdır.
Fikirlere önem verir.	Olaylara önem verir.
Yerleşik normların dışına çıkar.	Yerleşik normlara uygun hareket eder.
Risk alabilendir.	Kuralcıdır.
Soruları cevaplayandır.	Soru sorandır.
Teşvik edicidir.	Yönlendiricidir.
Görev tanımı yoktur.	Görev tanımı vardır.
İnsanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özelliklerdir.	İnsanları etkilemekte kullandığı araç bulunduğu pozisyonda verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama

Lider	Yönetici
	hakkıdır.
Formal bir organizasyon yapısı şart değildir.	Formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir.
İnsanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.	Bir meslektir.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
Vizyona sahiptir.	Planlara dayanır.
Durağanlıktan kaçınır.	Karmaşadan kaçınır.
Başarı için bireylerden faydalanır.	Başarı için sistemden faydalanır.
Önde hareket eder.	Arkada durur.
Paylaşılan değerlere göre kendilerine özgü bir kültür oluşturur.	Var olan politika ve kullara göre hareket eder.
Görüşlerini “Sana faydalı olacak olan...” kelimeleri ile ifade eder.	“Bu senin işin...” yaklaşımını benimser.
Takipçileri arasında duygusal bir bağ oluşturur.	Tarafsızlığını göstermek amacıyla astlardan uzak durur.
Geleceğe odaklanır.	Bugüne odaklanır.
Grup üyelerince takip edilen kişidir.	Grup üyelerinin tamamının izlenmesi ve davranışsal olarak takip etmesi gerekmez.
Atama eylemi yoktur.	Tanımlanan görev için atama ile ortaya çıkar.

(Koçel, 2013; Güney, 2012; Bennis, 1989; Erdoğan, 1994 ve Coşar, 2011’ den faydalanarak geliştirilmiştir.)

### 1.3. Liderlik Yaklaşımların Tarihsel Gelişimi

Liderliğin tarihsel gelişimine baktığımızda, ilk olarak liderlerin etkili olması için liderlerde belli bir özellik veya özellikler kümesi bulunması gerektiğine ilişkin çalışmalara rastlarız. Bu özelliklere sahip liderlerin içinde bulunduğu durumdan bağımsız olarak her zaman başarılı olacağı iddia edilmektedir. Liderlik teorileri ile ilgili farklı zamanlarda çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. 1950’lere kadar büyük

adamlar ve özellikler teorileri, 1950-1970 yılları davranışsal yaklaşım, 1970-1980 durumsallık yaklaşımı, 1980'lerden günümüze kadar devam eden modern liderlik yaklaşımları olarak gelişme göstermiştir.

Büyük adamlar teorisine göre sonradan lider olunmaz, lider olarak doğulur. Bu teoriye göre bireylerin doğuştan var olan kişisel özellikleri ve yeteneklerinin onu lider yapacağına inanılır. Özellikler teorisinde, başarılı liderlerin doğuştan bazı niteliklere sahip olarak doğduğuna ve onların diğer insanlardan ayırt edildiğine inanılır.

Bu noktada bireyin kişisel ve fiziksel özelliklerine bağlı olarak lider olup olunmadığına karar verilir.

Davranışsal yaklaşıma göre liderler, iş ile ilgili durumları tanımlayan, örgütleyen ve yapılandıran davranışlar sergilemektedirler. Aynı zamanda bu yaklaşıma göre takipçilerin duygu, tutum ve ihtiyaçlarına da duyarlılık gösterilmelidir.

Durumsallık liderlik yaklaşımı liderliğin, liderin tarzıyla durumun lidere verdiği etki ve kontrol derecesi arasındaki eşleşmeye bağlı olduğunu ileri süren liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre tek ve en iyi liderlik tarzı yoktur. Zamana ve duruma göre değişebilen liderlik tarzı/yaklaşımı vardır.

Modern liderlik yaklaşımları günümüzde devam eden ve sürekli gelişen liderlik teorileridir. Bunların ortak bir teması olmamakla birlikte genel olarak çalışanların başarı ve motivasyonu üzerinde durulmuştur.

Araştırmacılar, lideri ve liderlik sürecini daha yakından tanımlayabilmek için farklı teoriler ve yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımların her biri lideri farklı bir pencereden, farklı bir disiplin açısından incelemiştir. Liderlik yaklaşımları, lideri daha yakından tanımamız, liderlik sürecinde rol oynayan unsurları anlamak açısından önem arz etmektedir. Liderlikler ilgili temel yaklaşımlar genel olarak



özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı, durumsallık yaklaşım ve son olarak modern yaklaşımlar olarak ele alınmıştır.<sup>25</sup>

**Tablo-2: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi**

<b>Dönem ve Yaklaşım</b>	<b>Öne Sürülen Kuramlar ve Modeller</b>	<b>Ana Tema</b>
1950'lere kadar: Özellikler Yaklaşımı	Özellikler/ Büyük Adamlar kuramı	Liderin doğuştan var olan özelliklerine bağlıdır.
1950-1970 yılları: Davranışsal Yaklaşım	Ohio State Kuramı Michigan Kuramı Yönetim Tarzı Matrisi X ve Y Teorileri Sistem Dört Kuramı	Liderin etkinliği liderin davranışlarının temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980: Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Liderlik Modeli Yol-Amaç Kuramı	Bulunan koşullara göre etkili liderlik değişmektedir.
1980'lerden günümüze: Modern Liderlik Yaklaşımları	Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Örtük Liderlik Hizmetkâr Liderlik Öz Liderlik Girişimci Liderlik Otantik Liderlik	Ortak bir tema yoktur.

(Tabak ve Sığırı, 2013; Koçel, 2013 ve Tabak vd., 2012' den faydalanarak geliştirilmiştir.)

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren liderlik, bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Üzerinde sistematik olarak sürekli çalışılan liderlik olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların yazına kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları, yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya

<sup>25</sup> Fındıkçı, s.62-63.

çıkmasına vesile olmaktadır. **Tablo-2**'de görüldüğü gibi her dönemde liderlik ile ilgili yeni yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir.<sup>26</sup>

Bu araştırmanın temel konusu olan otantik liderliğin, liderlik kuramları içerisinde modern yaklaşımlar içinde yer aldığı ifade edilmektedir. Liderliğin günümüze kadar gelişimini görebilmek ve otantik liderlik yaklaşımını bir bütün olarak ele alabilmek için liderlik kuramlarına değinmekte fayda bulunmaktadır.

### 1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili ilk çalışmalarda başarılı liderler tanımlanırken kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Özellikler kuramı, başarılı liderlerin doğuştan bazı niteliklere sahip olarak doğduğunu ve onların lider olmayanlardan ayırt edildiği vurgusunu yapmaktadır<sup>27</sup>.

Liderlikte özellikler yaklaşımına göre bazı insanlar doğuştan liderdir. Lideri diğer bireylerden farklı kılan çeşitli fiziksel özellikler ve doğuştan gelen kabiliyetler vardır.. Bu doğrultuda 1920'li yıllardan itibaren geliştirilmeye başlanan psikolojik testler yardımıyla liderlerin sahip oldukları özellikler araştırılmıştır.<sup>28</sup> Özellikler yaklaşımına göre lideri diğerlerinden ayıran temel özellikler araştırmacılar tarafından **Tablo-3**'deki gibi ifade edilmektedir.

Özellikler yaklaşımına göre lider fiziksel, zihinsel ve kişilik özellikleri bakımından takipçilerinden farklıdır. Liderin takipçilerinden farklılık arz ettiği hususlar **Tablo-3**'te özetlenmiştir.

Bu yaklaşıma göre lider, takipçilerine oranla belirtilen bu özelliklere daha fazla sahiptir ya da olmalıdır. Grup üyelerinden bu özelliklere sahip kişi/kişiler başlangıçta belirlenebilseydi, grubu yönetecek lideri belirleme imkânı doğacak ve lider olarak yetiştirilecek bireyde belirlenen bu özellikler oluşturulmaya çalışılacaktı. Ancak özellikler yaklaşımının uygulamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Yapılan

---

<sup>26</sup> Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, S.1, 2006, s.2.

<sup>27</sup> Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris, "Leadership Style, Sorganizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, S.1, 2000, s.767.

<sup>28</sup> Coşar, s.9.

araştırmalarda grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip olanların lider olmadığı, bazı liderlerin bu özelliklere sahip olmadan da etkili bir lider olduğu görülmüştür.<sup>29</sup>

**Tablo-3: Lider Özellikleri**

Fiziksel Özellikler	Zihinsel Özellikler	Kişilik Özellikleri
Boy	Zekâ	Dürüstlük
Ağırlık	Bilgi	Hitabet yeteneği
Yaş	Güzel konuşma yeteneği	İşi başarıma yeteneği
Yakışıklılık/ Güzellik	İleriye görebilme	Kararlılık
Fiziksel olgunluk belirtileri	İnisiyatif sahibi olma	Samimiyet
Cinsiyet	Bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği	Doğruluk
İrk		Açık sözlülük

( Koçel, 2013; Erol, 2012; Ertürk, 2009 ve Şimşek, 2008'den yararlanılarak geliştirilmiştir.)

Liderlik sürecini, sadece lideri dikkate almak suretiyle inceleyen özellikler yaklaşım, araştırmacılar tarafından da çeşitli eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip olanların lider olmadığı, bazı liderlerin bu özelliklere sahip olmadan da etkili bir lider olabildiği görülmüştür. Bu durum özellikler yaklaşımına ters bir durumdur. Araştırmacılar liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka faktörleri de incelemenin gerekli olduğu kanısına varmışlardır.<sup>30</sup>

Özellikler yaklaşımı konusundaki çalışmalarda göze çarpan en önemli sorunlar, liderin özelliklerinin tanımlanması, ölçülmesi ve özelliklerin anlaşılmasının farklı şekillerde oluşudur. Liderlik sürecinin açıklanmasında özellikler yaklaşımının yeterli olmaması sonucunda, çalışmalar, liderin içinde yer aldığı grupların yapı ve işleyişlerine yönelmiştir. Bu noktadan sonra liderin özellikleri yerine izleyicilerin

<sup>29</sup> Ertürk, s.153.

<sup>30</sup> Koçel, s.577.

özellikleri ve liderin davranışlar ön plana çıkmıştır. “Davranışsal Liderlik Yaklaşımı bu şekilde ortaya çıkmıştır.<sup>31</sup>

### **1.3.2. Davranışsal Yaklaşım**

Sadece özellikler yaklaşımıyla liderliğin açıklanamayacağını görülmesi üzerine araştırmacılar, etkili liderlerin belirgin ve diğer insanlardan farklı olan davranışlarını araştırmaya yönelmişlerdir. Araştırmaların neticesinde etkili ve kritik lider davranışlarının ortaya konması ve bunların eğitim yoluyla geliştirilmesine yönelinmiştir. Liderliği başka bir bakış açısıyla ortaya koymaya çalışan bu yaklaşımın temel düşüncesi, liderlerin kişisel özelliklerden çok, davranışlarının başarılarında daha fazla etkili olduğudur. İncelenen davranışlar; lider-ast iletişimi ve bunun ne şekilde olduğu, liderin yetkilerini kullanma tarzı, liderin görevleri planlayabilmesi ve astlarını takip ve denetim şekilleri olarak ifade edilebilir.<sup>32</sup>

Davranışsal yaklaşımın savunucuları, liderliğe yaklaşmanın temel noktasının, liderin sergilediği davranışlar olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu yaklaşımda, liderin kişilik özelliklerinden ziyade sergiledikleri davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır. Kurama göre davranışlar kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir. Bu yaklaşımı daha iyi kavrayabilmek için, özellikler yaklaşımından farklı olan yönlerine bakmakta fayda vardır. Liderlikte Özellikler kuramı liderin oluş özelliklerini araştırarak liderliği açıklamaya çalışmakta iken, davranışsal yaklaşım liderlerin neyi nasıl yaptıkları temeline dayanarak liderliği açıklamaya çalışılır.<sup>33</sup>

Davranışsal yaklaşıma göre liderleri başarılı ve etkin kılan iki önemli faktör vardır. Bunlardan birincisi, liderin sergilediği davranışlar, ikinci ise liderin takipçileri ile ilişkilerinin özellikleridir. Buna göre liderin astları ile iletişim şekli, yetki devrinin yapılıp yapılmaması, karar verme, planlama/kontrol, amaçları belirleme ve problemleri çözüm şekilleri gibi davranışlar liderliğin etkin olup olmadığını ifade eden önemli faktörlerdir.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Koçel, s.577.

<sup>32</sup> Coşar, s.10.

<sup>33</sup> Güney, s.371.

<sup>34</sup> Koçel, s.577.

Liderin davranışlarını esas alan bu yaklaşım çeşitli lider sınıflandırmaları yaparak en yaygın olanları açıklanmıştır. Davranışsal yaklaşım ile ilgili çalışmaların ortak noktası, liderlerin nasıl davrandıklarını belirlemeye yönelik çalışmalardır. Davranışsal yaklaşım teorisi ile ilgili araştırmalarda çevreye ve koşullara önem verilmemiştir. Bu durum bu yaklaşımın eleştirilmesine neden olmuştur. Bu süreçte yapılan temel çalışmalar; Ohio State Kuramı, Michigan Kuramı, Yönetim Tarzı Matrisi, X ve Y Teorileri, Sistem Dört Kuramı'dır.<sup>35</sup>

### **1.3.2.1. Ohio State Kuramı**

Ohio Devlet Üniversitesi'nin etkin liderlik davranışlarını anlamak için yaptığı araştırmalar sonucunda iki liderlik davranışının olduğunu tespit edilmiştir. Birincisi yapıyı harekete geçiren liderdir. Buna göre liderin amaçlara ulaşabilmesi için takipçilerin ve kendisinin rolünü belirlemeli ve tanımlamalıdır. Yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan liderlerin amaçlara ulaşılmasını hedefler, çalışma ilişkilerinin ve işin örgütlenmesine yönelik davranışlar sergiler. Yapıyı harekete geçiren lider takipçilerden istedikleri işleri ve yerine getirmesini istediği görevleri beklenen sürede daha kısa ve etkin bir şekilde yaptırır.<sup>36</sup>

İkinci ise anlayışlı liderdir. Bu tip liderlerin takipçileri ile iş ilişkilerinde karşılıklı güven vardır, takipçilerinin fikirlerine önem verirler ve onların hislerini dikkate alırlar. Takipçilerini dikkate alan lider takipçilerinin kişisel sorunlarına yardım eder, onlara dostça yaklaşır, bütün takipçilerine aynı mesafede yaklaşır. Bu durum takipçileri motive eder ve onların daha etkin çalışmalarını sağlar.<sup>37</sup>

### **1.3.2.2. Michigan Kuramı**

Michigan Üniversitesi Ölçme Araştırma Merkezi tarafından yapılan araştırmada liderlik işe yönelik davranış ve kişiye yönelik davranış olmak üzere iki boyutta açıklanmıştır. İşe yönelik lider boyutunda, takipçilerin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığı lider tarafından kontrol edilir. Lider,

---

<sup>35</sup> Tabak ve Sığırı, s.388.

<sup>36</sup> Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, *Örgütsel Davranış*, (Çev. Edt. İnci Erdem), 14.bs., İstanbul 2012 , s.380.

<sup>37</sup> Erdem s.380.

çoğunlukla cezalandırma ve statüye dayanan resmi otoritesini kullandığı davranışlar sergiler. Kişiyeye yönelik lider boyutunda lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin motivasyonu artıracak çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlayan ve takipçilerin kariyerlerinde ilerlemesine yardımcı olacak davranışlar sergilerler.<sup>38</sup>

Sonuç olarak işe yönelik liderin yapıyı harekete geçirme davranışı ile yakın ilişkide olduğu, kişiyeye yönelik liderin ise anlayış ile yakın ilişkide olduğu görülmektedir.<sup>39</sup>

### 1.3.2.3. Yönetmel Diyagram (Yönetim Tarzı Matrisi) Modeli

Blake ve Mouton, liderlerin iş ve ilişki ortamındaki davranış eğilimlerini bir diyagram üzerinde açıklamaya çalışmışlardır. Daha önceden geliştirilmiş olan kişiyeye yönelik ve işe yönelik liderlik yaklaşımlarında, kişiyeye ilgi ve işe ilgi biçiminde iki temel ayrımın oluşturduğu diyagram üzerinde farklı davranış kümelerindeki liderlik yaklaşımları açıklanmıştır.<sup>40</sup>

**Tablo-4:** Blake ve Mouton' un Liderlik Diyagramı

	İşe Yönelik				
İnsana Yönelik	1-9				9-9
			5-5		
	1-1				9-1

(Kaynak: Hatice Gökçe Demirel ve Zülfikar Aytaç Kışman, "Kültürler Arası Liderlik", *Electronic Turkish Studies*, S.9, 2014, s.693)

<sup>38</sup> Nesrin Gökben Çetin ve Ertan Beceren, "Lider Kişilik: Gandhi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.3, 2007, s.126-127.

<sup>39</sup> Erdem, s.380.

<sup>40</sup> Hatice Gökçe Demirel ve Zülfikar Aytaç Kışman, "Kültürler Arası Liderlik", *Electronic Turkish Studies*, S.9, 2014, s.693.

1-1 Liderlik yaklaşımında lider ne kişiye ne de işe yönelik davranışlar sergiler, grup içindeki diğer bireylerden bir farkı yoktur. Çünkü işin yapılması için gerekli olan girişim, planlama, örgütlemeyi yapmamakta aynı zamanda takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamamaktadır.<sup>41</sup>

1-9 Liderlik yaklaşımında lider, daha çok kişiye yönelik davranışlar sergilemektedir. İşe yönelik davranışlar minimum seviyededir. Lider takipçilerin ihtiyaçlarını azami seviyede gidermeye çalışmaktadır, takipçiler ile arasındaki ilişki arkadaş ve dostça olacak şekilde davranışlar sergilemektedir. Kısacası, bu tip liderlik yaklaşımı kişiye yönelik davranışlar sergilemektedir, kişiye yönelik liderliktir.<sup>42</sup>

9-1 Liderlik yaklaşımında lider, daha çok işe yönelik davranışlar sergilemektedir. Lider işin başarı ile sonuçlanması için otoritesini kullanır. İşin başarılması için gerekli olan iş ve görevleri öncelikle belirler. Kişilere en az düzeyde değer verilir ve verilen değer sadece işin görülmesi içindir. İşe yönelik liderliktir.<sup>43</sup>

9-9 Liderlik yaklaşımında lider, hem kişi, hem de iş odaklıdır. İşin başarılması için gerekli olan iş ve görevleri belirler ve buna ulaşmak için kişinin istek ve ihtiyaçlarını da dikkate alacak davranışlar sergiler. İş ve kişi aynı zamanda azami düzeyde önem ifade etmektedir.<sup>44</sup>

5-5 Liderlik yaklaşımında lider, işe ve kişiye orta düzeyde ilgi gösterir. Bu yaklaşımda liderlerin bir yönde işe ilgi gösterirken diğer yönde ise kişiye ilgi göstermektedir. Fakat bu her iki yönlü ilgi de ortalama düzeydedir. Yani çok gelişmemiştir. Her iki yöne de eşit düzeyde davranışlar sergilemektedir.<sup>45</sup> Buna orta yolcu lider tipi de denmektedir.

#### **1.3.2.4. X ve Y Teorileri**

X Teorisi işe yönelik bir yaklaşım sergilemektedir. Bu yaklaşıma göre kişiler tembel ve işi sevmez, mümkün oldukça işten kaçmaya çalışırlar. Dolayısıyla kişileri çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından takip edilmeli ve işi yapmalarını sağlamak

---

<sup>41</sup> Eren, s.444.

<sup>42</sup> Erdoğan, s.339.

<sup>43</sup> Fındıkçı, s.73.

<sup>44</sup> Eren, s.444.

<sup>45</sup> Demirel ve Kışman, s.693.

için cezalandırılmalıdırlar. Bu teoriye göre lider otoritesini kullanarak örgütün amaçlarına öncelik vermektedir.<sup>46</sup>

Y Teorisi, X teorisine karşıt olarak ortaya çıkmıştır. X teorisinin tam tersini savunmaktadır. Y Teorisi kişilere yönelik ve onları destekleyen liderlik davranışları sergilemektedirler. Bu teoriyi savunanlar kişilerin tembel ve beceriksiz olmadığını vurgulamışlardır. Eğer tembellik ve beceriksizlikle ilgili bir durum var ise bu durum o bireylerin grupla ilgili deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Y Teorisine göre kişiler çalışmak için gerekli potansiyele sahip olduklarından, lider, kişilerin sahip olduğu bu potansiyeli ortaya çıkaracak ortamlar oluşturmak durumundadır.<sup>47</sup>

Sonuç olarak, X teorisini benimseyen lider daha çok otoriter ve müdahaleci davranışlar sergilerken, Y teorisini benimseyen lider demokratik ve katılımcı davranışlar sergilemektedirler.<sup>48</sup>

#### **1.3.2.5. Sistem Dört Kuramı**

Likert ve arkadaşlarının temel savları bir organizasyonun sermaye ve insan kaynağının onun en önemli kaynakları oluşu idi. Bu noktadan hareketle eldeki bu önemli kaynakların verimli ve etkin bir biçimde yönetilmesi arayışında olmuşlardır. Likert ve arkadaşlarının yaptığı araştırma sonucunda liderlik yaklaşımını dört grup altında toplanabileceği vurgulanmıştır.<sup>49</sup>

Sistem 1 – İstismarcı Otoriter: Lider ile takipçiler arasında karşılıklı güvensizliğin hâkim olduğu, takipçilerin tehdit, korku ve ceza ile çalıştırıldığı bir yaklaşımdır. Lider takipçi arasındaki ilişki azdır. İletişim tek yönlüdür, yukarıdan aşağıya doğru işlenir. Alınan kararlarda öncelikle örgütün amaçları göz önünde bulunur. Kontrol sürecinin genellikle üst kademe tarafından yapıldığı bir liderlik yaklaşımıdır.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Tabak ve Sığı, s.393.

<sup>47</sup> Güney, s.379.

<sup>48</sup> Koçel, s.582.

<sup>49</sup> İsmail Bakan ve Yakup Bulut, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.31, 2004, s.157.

<sup>50</sup> Bakan ve Bulut, s.157.



Sistem 2 – Koruyucu Otoriter: Lider ve takipçileri arasında usta çırak ilişkisi vardır. Liderin takipçilerine güveni çok azdır. Lider takipçilerini harekete geçirmede hem ödül hem de ceza uygulamaktadır. Önemli kararlar genellikle lider tarafından alınırken diğer kararların ise takipçiler tarafından alınmasına izin verilmiştir.<sup>51</sup>

Sistem 3 – Danışmalı Liderlik Yaklaşımı: Liderin takipçilerine önemli ölçüde güveni vardır fakat bu güven tam değildir. Önemli kararlar lider tarafından verilirken özel teknik kararları takipçilerin almasına izin verilmiştir. İletişim çift yönlü olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru işlenmektedir.<sup>52</sup>

Sistem 4 – Katımlı Yönetim: Liderin takipçilerine güveni tamdır. Lider takipçilerini çalışmaya özendirilmede ekonomik ödüllerin artırma ile birlikte amaçların belirlemede, çalışma koşullarının geliştirilmesinde ve amaçların değerlendirilmesinde bütün takipçilerinin fikirlerini almaktadırlar. İletişim hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya olduğu gibi yatay olarak da işlenmektedir.<sup>53</sup>

Özet olarak davranışsal yaklaşım Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramı, Rensis Likert'in Sistem Dört Yaklaşımının ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki boyut üzerinde durmalarıdır. Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri yönü ile de eleştirilmişlerdir.<sup>54</sup>

### **1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Liderlik yazınında 1970'li yıllardan sonra hâkim olan Durumsal liderlik yaklaşımı, Özellik ve Davranışsal liderlik yaklaşımlarından farklı bir bakış açısına sahiptir. Özellikler Yaklaşımı başarılı ve etkin liderliği, liderin bir takım kişilik,

---

<sup>51</sup> Güney, s.385.

<sup>52</sup> Eren, s.35.

<sup>53</sup> Bakan ve Bulut, s.158.

<sup>54</sup> Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz ve Aydın Çevirgen, “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, S.2, 2010, s.133.

zihinsel ve fiziksel özellikleri ile açıklamaya çalışmıştır. Zamanla, çeşitli açılardan pek çok eleştiri alan bu yaklaşım, "Endüstriyel Hümanizma" hareketi çerçevesinde yürütülen pek çok çalışma ve araştırmanın da etkisiyle yerini Davranışsal Liderlik Yaklaşımı'na bırakmıştır. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı; Özellikler Yaklaşımının, liderlik sürecini sadece liderin bir takım özelliklerine bağlı olarak açıklamaya çalışan perspektifinden farklı bir biçimde liderliği bir süre olarak ele alıp, bu sürecin etkinliğinin lidere olduğu ölçüde takipçilerde de bağlı bulunabileceğini öne sürmüştür. Bu bağlamda liderlerin, liderlik süreçlerini yerine getirirken takipçilerine karşı sergiledikleri davranış tarzları üzerinde durulmuştur.<sup>55</sup>

1970'li yıllara kadar örgütsel liderlik yazınına hâkim bulunan bu yaklaşım, o yıllarda Fred Fiedler'in çalışmaları sonucunda şekillenen "Lider Etkinliğine Durumsallık Yaklaşımı" ile yerini yepyeni bir anlayışa bırakmıştır. Bu yeni yaklaşımın mantıksal temeli, Davranışsal Liderlik anlayışındakine oldukça yakındır. Yani bu yaklaşımda da liderin kişiliğinden ziyade, liderlik sürecine, başka bir ifade ile liderin liderlik sürecini yerine getirirken astlarına yönelik davranışlarına ağırlık verilmekte ve lider etkinliği bu açıdan değerlendirilmektedir. Fakat Davranışsal liderlik anlayışından oldukça farklı olarak Durumsallık veya Koşulsallık yaklaşımı adını alan bu yeni yaklaşıma göre her yerde ve her zaman geçerli olan tek bir lider davranışı tarzı yoktur. Liderin etkinliği durumun ve koşulların gerektirdiği uygun davranışın uygulanması ile sağlanabileceğini ve bu bağlamda da, bazen kişiye yönelik lider davranışının başarılı olabilmesine karşılık, bazen de işe yönelik davranışın başarılı olabileceği görüşü hâkimdir.<sup>56</sup>

Durumsallık yaklaşımı, etkin bir performans elde edebilmek için farklı durumlarda farklı liderlik yönelimlerinin uygulanması gerektiği fikrine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, her duruma uygun olan, evrensel bir liderlik yönelimi bulunmamakta, uygun liderlik davranışları durumsal değişkenler ve kişilik

---

<sup>55</sup> Tanıl Kılınç, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameleler Yaklaşımı", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, S.1, 1995, s.59-60.

<sup>56</sup> Kılınç, s.60.

özelliklerinin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımda, farklı durumlarda etkin olabilecek liderlik yönelimler belirlenmeye çalışılmıştır.<sup>57</sup>

### **1.3.3.1.Etkin Liderlik Modeli**

Freed Fiedler'in etkin liderlik modeline göre lider; motive etme, yönlendirme, denetleme, rehberlik etme ve iş görenleri amaçlara ulaştıracak davranışlar sergilemelidir. Lider takipçileri ile ilişkisi iyi olduğunda, görev yapısını takipçilerini karara dâhil etme yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü ise yüksek etkinliğe ulaşır. Lider, görev yapısı açıkça belirleme ile birlikte gücü de olduğunda, takipçileri ile ilişkileri kötü olsa bile etkinliği sağlar. Görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve takipçileri ile ilişkisi zayıf olan lider etkin lider değildir. Bir grubun etkiliği, liderin kritik durumlarda sergileyeceği liderlik niteliğine bağlıdır. Buna göre her durumda ve ortamda geçerliliği kabul olan ve en iyi bir liderlik davranışı yoktur.<sup>58</sup>

### **1.3.3.2. Yol-Amaç Kuramı**

Yol-Amaç kuramına göre lider, takipçilerin tanımlanan görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyulan bilgi, destek ve gerekli olan diğer kaynakları yerine getirmek zorundadır. Etkin bir liderliğin sağlanabilmesi için takipçilerinin görev amaçlarını tam olarak açıklamalı ve amaca yönelik engelleri ortadan kaldırılmalıdır. Yol-amaç kuramı liderin hali hazırdaki durumunu analiz ederek doğrudan destekleyici davranışların sergilenmesidir.<sup>59</sup>

### **1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Günümüz iş hayatında küreselleşme sonucunda ortaya çıkan yeni iş olanaklarından dolayı liderliğin önemi daha da artmıştır. Çalışma grupları oluşturma ve bu grupların etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli faktör, liderlerin izleyicileri ile arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Lider kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda gruba yön

---

<sup>57</sup> Atilla Akbaba ve Esra Erenler, “ Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, S.1, 2008, s.25.

<sup>58</sup> Necip Çetin, “Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.23, 2008, s.78-79.

<sup>59</sup> Robins ve Judge, s.384-385.

verebilen kişi olarak algılanır. Grubun lideri, grup başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olacak davranışlar sergileyendir.<sup>60</sup>

Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için pek çok farklı rolü oynayarak stratejik davranmak ve genel olan sorunlara eğilip işletmenin diğer yöneticilerini ve çalışanları yönlendirmek zorundadırlar. Liderliğin zaman içerisinde birbirinden değişik formlara girdiği ve günümüz örgütlerinde de takipçilerin kendisine itaat etmelerini bekleyen, örgütsel amaçları tek başına belirleyip bu yönde planlamalara yönelen geleneksel liderlik tarzının daha da ötesine geçtiği görülmektedir. Liderlik, rekabet performansı ve örgütün temel yeteneklerinin stratejik alanlarda değerlendirilmesi konularında önemli roller üstlendiğinden, bu konuda yeni gelişmeleri yaşanmaktadır.<sup>61</sup>

Geleneksel liderlik ve başarı, akılı, kalbin üzerinde tutan bir anlayışa sahiptir. Bu liderlik anlayışında duygulara yer yoktur. Günümüzdeki liderlik anlayışı liderlerin, özellikle duygusal zekâya sahip olmasını gerektirmektedir. Geleneksel liderlikte kazan-kaybet olgusu, gruplaşma, korku ve kontrole dayalı bir yönetim tarzı, hem liderin hem de takipçilerin verimini ve sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Liderlikle ilgili yapılan son araştırmalarda ise liderlerin dürüst, vizyon sahibi, alanında yetkin ve adil olması belirleyici unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Liderler hiyerarşik örgütlenme biçimi ile denetimi sağlamaya çalışır ve personeli kendi kendini örgütlenme konusunda tamamen serbest bırakmak istemezler. Liderliğin ya da liderlerin ortaya çıkmasında yaratıcılık ve düşünce çeşitliliği önem oluşturmaktadır. Bu bağlamda liderliğin hayal ve vizyon işi olduğu söylenebilir. Geleceği görebilmek, yorumlayabilmek ve akılcı stratejiler geliştirebilmek liderin birinci görevidir.<sup>62</sup>

Modern liderlik yaklaşımları 1980'den sonra ortaya çıkmaya başlamıştır. Modern liderlik yaklaşımların ortak bir teması yoktur. Bu yaklaşımlara göre liderler

---

<sup>60</sup> Attila Karahan, "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, S.1, 2008, s.146.

<sup>61</sup> Hüseyin Yılmaz, "Bilgi Liderliğin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi", *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, S.1, 2014, s.54.

<sup>62</sup> İbrahim Sezgül, "Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme", *Toplum Bilimler Dergisi*, S.4, 2010, s.243.

karizma sahibidirler, yaratıcılıklarını kullanarak örgütleri ve kültürleri değiştirir ve dönüştürürler ve liderler vizyona sahiptirler. Modern liderlik yaklaşımlarında, dinamik bir ortamda, belirsizliğin olduğu durumlarda başarılı sonuçlar elde edilecek planlar yapılmak amacıyla belirsizlikten kurtaracak davranışlar sergilenir.<sup>63</sup> Bu çalışmada modern liderlik yaklaşımlarından; Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, Örtülü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Öz Liderlik, Girişimci Liderlik ve Otantik Liderlik açıklanacaktır.

#### **1.3.4.1.Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik**

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin sahip olduğu tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal şartlar altından beklenenden daha fazla sonuç almayı planlayarak takipçilerini motive ederler. Böylece, takipçiler görevlerinin önemli olduğunu farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi kişisel çıkarlarının üzerine çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik yapan kişilere dönüştürücü lider adı verilmektedir.<sup>64</sup>

Dönüştürücü liderlik yaklaşımında, lider ile takipçilerin birbirlerini dönüştürebilecekleri gerçeği ile hareket ederler. Lider takipçilerini, takipçileri de lideri ortak olarak belirlenen daha üst hedeflere ulaşmayı sağlayan motivasyon, istek ve değerler düzeyine doğru dönüştürebilirler. Bu yaklaşımın karşılıklı dönüştürmesi liderlik sürecinin en etkin sonucudur. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı lider ile takipçiler arasında hiyerarşiden daha ziyade ortak bir yönetim anlayışı hâkimdir.<sup>65</sup>

Etkileşimci liderliğe göre liderler, takipçileri ile ekonomik, psikolojik veya politik bazı değerlerin performans karşılığında değişimine dayalı bir ilişki içerisinde faaliyet göstermektedirler. Değişimlere bağlı olarak pazarlık içindeki her bir taraf, güç kaynaklarının nerede olduğunun ve diğerlerinin davranışlarının neleri içerdiğinin

---

<sup>63</sup> Coşar, s.15.

<sup>64</sup> Eren, s.465.

<sup>65</sup> Fındıkçı, s.78-79.

farkındadır. Bu yaklaşımda lider özetle, bir değeri kazanabilmek için sahip olunan başka değerleri değiştirmeye yönelik bir anlayış içinde takipçilerine yaklaşır.<sup>66</sup>

Etkileşimci liderler; örgütteki yetkilerini ve yetki kaynaklı otoritesini takipçilerini motive etmede ve ödüllendirmede kullanmaktadırlar. Etkileşimci lider, değişim ve yenilik yapmaktan ziyade, mevcut olanı daha iyi hale getirmeyi tercih etmektedirler. Etkileşimci liderlik, modern liderlik teorilerinde olduğu gibi örgütü açık sistem olarak ele alan bir yaklaşımdır. Karşılıklı olarak gerçekleşen bu etkileşim, günümüzde tüm organizasyonların değişim sürecini yaşadıklarına işaret etmektedir. Bu değişim sürecinde, örgütlerde değişimi yönetebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>67</sup>

Bass, geliştirilen bu kuramın takipçilere; organizasyonda liderlere itaat/uyma, lider-izleyici etkileşimi sonucunda liderleri doğru şekilde algılama ve onları etkileme rolü verdiği işaret etmektedir. Bass'a göre takipçilerin gücü, organizasyonda liderin gücüne dayanır. Bass liderin gücünü; takipçilerinin lidere duyduğu saygı ve güven ile liderin takipçilerine sunabildiği sosyal ve maddi ödüller üzerinde sahip olduğu yetki ile açıklamıştır. Etkileşimci liderlik üst-ast arasında yer aldığı düşünülen karşılıklı bağımlılığa dayanır. Bu çerçevede etkileşimci liderlik, takipçiler liderin isteklerini yerine getirirken liderlerin de izleyenlerin beklentilerini dikkate almaları gereği temeline dayanmaktadır.<sup>68</sup>

Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliği kısaca şu şekilde özetlenebilir. Dönüşümcü liderlikte, kişilerin özellikleri vasıtasıyla takipçilerin destek ve katılımı sağlanmaya çalışılır. Etkileşimci liderlikte ise, amaçlara uyma doğrultusunda takipçiler ödüllendirilir veya cezalandırılır. Liderler, takipçilerin devam eden faaliyetlerini etkin bir şekilde yapması için iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Demirel ve Kışman, s.695.

<sup>67</sup> Ercan Yavuz ve Cüneyt Tokmak, "İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, S. 1, 2009, s.18.

<sup>68</sup> Yavuz ve Tokmak, s.18-19.

<sup>69</sup> Tunç Demirbilek, "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.1, 2003, s.23.

### 1.3.4.2.Örtük Liderlik

Örtük liderlik kuramı, her bireyin zihin altyapısında ideal olarak düşündüğü bir lider tipi olduğu temeline dayanır. Ayrıca bu yaklaşıma göre bireyin zihninde yer alan bu lider tipi toplumlarda genel olarak benzerlik gösterir. Ancak farklı faktörlerin etkisiyle toplumun algısındaki lider tipi de farklılaşabilir. Bu anlamda örtük liderlik; takipçinin liderden beklediği davranışları ve nitelikleri ifade eder. Kişinin içselleştirdiği örtük liderlik çok farklı faktörlerin girdileriyle şekillenir. Bunlar; temel olarak bireysel özellikler, sosyal yapı, çevre ve kültür başta olmak üzere diğer değişkenlerdir. Şekillenmeler sonucunda toplumsal hayatta etkili olan liderin tutumlarına, özellik ve davranışlarına ilişkin, tüm izleyenlerce genel olarak paylaşılan ve kabul gören bir takım düşünce yapıları meydana gelmektedir. İdeal bir liderin sahip olması gerekli özellikleri kültürel altyapı temelinde ele alan örtük liderlik modelleri, bireylerin zihin arka planlarındaki ve düşüncelerindeki ve duygularındaki lidere ilişkin beklentilerini içerir. Farklı kültürlerle karşılaşılan durumlarda bireyler zihin arka planlarında bulunan bu modellere göre her bir bireye/lidere/lider adayına farklı yüklemeler yapabilir.<sup>70</sup>

Kişiler zihinlerinde canlandırdıkları bu prototipler sayesinde belirli durumlarda liderin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında bir fikir oluştururlar. Bu bilişsel yapılar aracılığıyla kişiler karşısındaki kişinin lider veya lider olmayan şeklinde sınıflandırabilmektedir. Böylece algılarına uygun olan kişileri lider olarak tanımlarlar. Bir kişinin lider olarak sınıflandırılması, hem liderler hem de takipçiler açısından önemli sonuçlara yol açar. Örneğin Cronshaw ve Lord (1987), tarafından lider olarak gruplandırılan bir kişinin grubunda sosyal bir güç kazanacağını ve diğerleri üzerinde etki sahibi olacağını ifade etmişlerdir. Lord ve Maher (1991) ise kişilerin örtük liderlik teorileri ile liderin özellikleri arasındaki uyum arttıkça bu kişinin daha fazla kabul edileceğini, lider-takipçi ilişkilerinin güven üzerine kurulacağını motivasyon ve performansını yüksek olacağını vurgulamışlardır.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Akif Tabak, Ali Kızıloğlu ve Tolga Türköz, “Örtülü Liderliğin Geliştirme Çalışması”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, S.40, 2010, s. 98.

<sup>71</sup> İlknur Özalp Türetgen ve Sevim Cesur, “İş Yaşamındaki Lider Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması”, *Yönetim Dergisi*, S.67, 2010, s.53-54.

### 1.3.4.3. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, 1970 yılında Robert Greenleaf'in literatüre kazandırdığı bir yaklaşımdır. Greenleaf'in teoriiyi oluştururken Herman Hesse tarafından kaleme alınan "Journey to the East" kitabından etkilendiği ifade edilmektedir. Greenleaf'a göre (1973) hizmet bekleyen bireyin, evvela kendisi hizmet etmelidir. Hizmet eden birey daha sonra yönetmeyi seçmelidir. Hizmetkâr liderliğe göre lider, takipçilerine hizmet etmeyi, onların ihtiyaçlarını karşılamayı, takipçilerinin gelişmelerini ve başarıya ulaşmalarını sağlayacak ortamı oluşturan kişidir.<sup>72</sup>

Hizmetkâr lider; ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendininkinden önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere uygulamada, özde ve sözde duyarlı olan, üretebilen, tamamlayan ve çoğaltan, aşırılıklardan sakınabilen, yerel inanç ve kültürel değerlere bağlı kalarak dönüşüm ve değişimi gerçekleştirebilen, bilgi odaklı davranabilen, içi ve dışı ile barışık yaşayabilen ve uyum içinde varlığını devam ettiren, bilgeliği ile bir çekim merkezi olabilen, anlam, kavram ve bilgi üretebilen ve bu şekilde insanların sahip oldukları potansiyellerinin performansına dönüşümüne katkı sağlayan, bunu tetikleyebilen, gönüllerin ve aşkın bir gönül insanı olarak tanımlanmıştır.<sup>73</sup>

Hizmetkâr liderler, bencillikten uzak dururlar. Hizmetkâr liderliğe göre eşitlik ve fedakârlık önemlidir. Bununla birlikte örgütsel başarıdan ziyade takipçilerin ihtiyaçlarına önem verilir. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin güvenini kazanmaya çalışırlar. İlişkilerinin temelinde güç ve insanların sahip oldukları mevkiler yer almaz. Takipçilerini geliştirmek için çalışırlar, bunun için onların potansiyelini harekete geçirirler. Hizmetkâr liderler bencilliği reddederek takipçileri ile samimi olarak ilişki kurarlar. Daft ve Lane'e göre (2008), hizmetkâr liderlerin dört temel özelliği vardır. Bunlar; diğerlerine hizmet etmeyi kendi bireysel çıkarının üstünde

---

<sup>72</sup> Hakkı Kahveci ve Ahmet Aypay, "Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarılma, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.13, 2012, s.20.

<sup>73</sup> Fındıkçı, s.306.



tutmak, onların güvenini kazanabilmek, insanların gelişimlerini sağlayabilmek maksadıyla onları desteklemek, onları anlamak ve anlayabilmek için dinlemektir.<sup>74</sup>

### **1.4.3.3. Öz Liderlik**

Manz,(1986)'a göre öz liderlik; bireylerin kişisel ve örgütsel anlamda başarılı olabilmeleri için kendilerini motive edebilmeleri ve kendi kendilerini yönlendirebilme sürecidir. Bu yönüyle öz liderlik kendini düzenleme teorisinin içinde yer alır. Kendini etkileyebilme ve kendini yönetebilme kavramlarını da kapsar. Böylece onlardan daha geniş kapsamlıdır. Kısaca öz liderlik, bireyin kendisini motive etmesinin daha üzerinde bir kavramdır.<sup>75</sup>

### **1.4.3.4.Girişimci Liderlik**

Girişimcilik; eskiden kar elde etme amacı ile kendi işini kurma ve büyüme faaliyeti olarak tanımlamaktaydı. Günümüzde, geniş kitleleri içerecek şekilde, hesaplı riski ve yaratıcılığı içerecek şekilde daha üstün konumlarda yer alabilmek için yapılan faaliyetler olarak ifade edilmektedir.<sup>76</sup>

Girişimcilik; çevresel değişkenlerden kaynaklanan fırsatlardan yararlanmayı veya yeni oluşacak fırsatlar sunabilme amacıyla ekonomik olarak anlam ifade eden hizmet ve mal üretebilmek için üretim faktörlerine ( emek, sermaye, teknoloji ve doğal kaynak) sahip olma, risk alabilme ve örgüt oluşturabilme kavramları ile ilişkilidir.<sup>77</sup>

Girişimcilerin sahip oldukları özellik ve yeteneklerden dolayı bazı rolleri de üstlenmeleri gerekmektedir. Bu yönüyle, girişimci örgüt içerisinde hem kurucu olmakta, hem yöneticilik görevini yürütmekte, hem de personele rehber olmaktadır. İş gerçekleştirilebilmek için fırsatları kollayan, beliren fırsatları kullanabilmek için kaynakları örgütsel amaçları gerçekleştirilebilmek ve kar elde edebilmek için uygun

---

<sup>74</sup> Kahveci ve Aypay, s.20.

<sup>75</sup> Akif Tabak, Ünsal Sığı ve Tolga Türköz, "Öz Liderlik(Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlama Çalışması" 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, s.305.

<sup>76</sup> Ebru Aykan, "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.17, 2044, s.214.

<sup>77</sup> İsmail Bakan ve İnci F. Doğan, *Liderlik; Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, 1.bs., Ankara 2013, s.366.

dağıtma mekanizması kurarak dağıtan ve örgütsel yapıyı bu amaçla oluşturan, riskleri göze alan girişimci, bu faaliyetleri yönetirken girişimci kimliğinin ötesinde liderlik özellik ve davranışlarını da göstermektedir.<sup>78</sup>

Örgütlerin kendilerini sürekli yenileme ve geliştirme ihtiyacı olmasından dolayı girişimci liderliğin önemi örgütler açısından son zamanlarda artmaktadır.

Girişimci liderlik, örgüt yararını göz önüne alarak dinamik bir ortamda değişimi yöneterek ve hedeflenen ortak amaca ulaşmak için bir grubun kişisel sorumluluğu ile fırsatlardan yararlanmak için risk alınması ve yenilik yapılması suretiyle proaktif girişimci davranışı ile örgütlenmesi ve yönetilmesini içeren bir liderlik yaklaşımıdır.<sup>79</sup>

## **2. Otantik Liderlik**

### **2.1. Otantik Kavramının Tanımı**

Otantiklik kavramına ilk olarak eski Yunan felsefesinde rastlanmaktadır. Otantiklik kavramı Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafından psikolojiye aktarılmıştır. Özellikle Carl Rogers (1959, 1963) ve Maslow (1968, 1971) gibi hümanist psikologların odak noktası olmuştur. Rogers ve Maslow' a göre otantikler kişilerin gelişimine dikkat eder ve onların yaşamlarında açık ve doğru olması gerektiğini vurgular. Çünkü bireyler seçimlerini yaparken başkalarının beklentilerinden ziyade, kendi kişisel seçimlerine göre tercihini yapmalıdır, bu daha sağlam bir yaklaşım olacaktır.<sup>80</sup>

Modern anlamda otantiklik kavramının 1980'li yıllar içerisinde ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Pozitif psikoloji literatürüne göre otantiklik “Bir insanın sahip olduğu tecrübelerini, düşüncelerini, tutkularını, ihtiyaçlarını, isteklerini, tercihlerini ve inançlarını kendini tanıyarak ele geçirme süreci” olarak tanımlanmıştır.

---

<sup>78</sup> Akyan, s.214.

<sup>79</sup> Bakan ve İnci, s.367.

<sup>80</sup> Bruce J. Avolio And William L. Gardner, “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, 2005, s.319-320.

Bu bağlamda otantiklik, bir kişinin hem kişisel tecrübelerinin hem de davranışlarının gerçekte ne düşünüyor ve neye inanıyorsa buna göre olması anlamına gelir.<sup>81</sup>

Otantiklik; kişinin kendi deneyimlerinden hareket ederek duygularını, düşüncelerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, önceliklerini ve inançlarını kabul etmesidir. Otantikliğin özü insanın kendini bilmesine dayalıdır ve bu bir süreçtir. Otantiklik bireylerin kendi içyapılarıyla uyumlu bir şekilde düşünmelerini ve davranmalarını gerektirir. Gerçek otantik kişilik yapısı ilişkilerde kendini gösterir. Otantiklik kısacası kendini bilmedir.<sup>82</sup>

Otantikliğin özü bireyin kendine karşı doğru olmasıdır. Başka bir ifadeyle kişi; kendi kişiliğine, değerlerine, tercih ve duygularına bağlı kalıyor ise otantiktir.<sup>83</sup>

**Tablo-5:** Otantiklik ile İlgili Özlü Sözler:

Söyleyen Kişi	Özlü Söz
Mevlana Celaleddin-i Rumi	“Ya olduğun gibi görün, ya da görüdüğün gibi ol”
Sokrates	“Görünmek istediğin gibi ol”
William Shakspeare	“Düşündüğün gibi söyle ve içten söyle”
Yunan Mitolojisi	“Kendin ol”
Konfüçyus	“Üstün kişi konuşmadan önce hareket eder, sonrasında ise hareketlerine göre konuşur”
Benjamin Franklin	“Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”

<sup>81</sup> Yılmaz Akgündüz, *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*, (Danışman: Prof. Dr. Özkan Tütüncü), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2012, s.18.

<sup>82</sup> Sıtar Keser ve İbrahim Kocabaş, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.1, 2014, s.2.

<sup>83</sup> Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü, “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi”, *Ege Akademik Bakış*, S.9, 2009, s.1263.

(Kaynak: Çiğdem Asarkaya Memiş, Gaye Karaçay Aydın, Hayat Kabasakal ve Behice Ertenü Saraçer, “Türkiye ‘de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, s.294-295)

Harter’a (2002) göre otantiklik; kişinin öznel deneyimlere sahip olması, düşünce, duygu, istek, ihtiyaç, öncelik ve inançlarını kabullenmesi, kendini bilmesi, duygu ve düşünceleriyle tutarlı olması, bu duygu ve düşünceleri kabullenerek kendine karşı dürüst olmasıdır. Kumar (2007) benzer bir tanım yaparak otantikliğin hem kişisel deneyimlere sahip olmayı hem de kişinin özüne uygun davranmasını gerekli kıldığını vurgulamıştır. Otantik davranan kişilerin ideal ve gerçek benlikleri arasında uyum sağladıkları söylenebilir. Otantiklik; dış görünüş ve içyapı arasında asgari tutarsızlığın olması anlamına gelmektedir. Otantiklik kişinin özüne uygun hareket etmesi, duygu ve düşünceleri ile tutarlı bir şekillerde kendini ifade etmesidir.<sup>84</sup>

## 2.2. Otantik Liderliğin Tanımı

Globalleşme ile birlikte yaşanan sosyo-politik ve teknoloji temelli değişimler, klasik anlamdaki liderliğin yerine iş dünyasının ve alan yazının yeni yaklaşımlar benimsemesine katkı sağlamıştır. Liderliğin tanımının değiştiği ve liderden beklentilerin değişikliğe uğradığı bu dönemde oluşturulan modern liderlik kuramlarından biri de otantik liderliktir. Luthans ve Avolio’ya (2003) göre, otantik liderler, izleyenlerinin bireysel farklılıklarını anlayabilirler, ve onlara yetenekleri çerçevesinde değer verirler. İnsanların sahip oldukları yeteneklerini tanımlamaları ve bunları güce dönüştürmeleri konusunda onlara rehberlik ederler ve bu konuda yüksek motivasyona sahiptirler.<sup>85</sup>

Yazında liderliğin farklı biçimleri olmasına rağmen, birçok araştırmacı modern iş dünyasındaki liderlik krizini otantik liderlik ile çözüleceğine inanmaktadır. Otantik liderlik pozitif enerji, bütünleşme, ahlaki özellikler ve iç disiplini, açık amaç, takipçilerine ilgi, güven, umut, iyimserlik, esneklik ve kişisel değerleri

---

<sup>84</sup> Hava Yaşbay, *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2011, s.33.

<sup>85</sup> Güzin Kıyık Gıcırcı ve Didem Paşaoğlu, “Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.15, 2014, s.1-2.

vurgulamaktadır. Otantik liderler, birey merkezli olmadığı gibi görev merkezli de değildirler. Otantik liderler takipçilerinin iyi oluşlarıyla, daha geniş çerçevede diğer iş arkadaşları, örgüt ve toplumun iyi olmalarıyla motive olurlar. Otantik liderlere göre kişisel değerler, ahlak ve etik davranışların en yüksek seviyede olduğunu gösterirler. Çevresine güveni oluştururlar ve iyimserliğini etrafındakiler ile paylaşırlar. Bu durum otantik liderlerin doğüstü veya kusursuz olduğu anlamına gelmez. Her insan gibi onların da kusurları olabilir veya hata yapabilirler. Ancak onlar kusurunu ve hatasının farkında oldukları için sorumluluğu üstlenebilirler.<sup>86</sup>

Otantik liderler; kendilerinin kim olduğunu bilen, neye inandıkları konusunda fikir sahibi olan, etik muhakeme, değer yargıları ve bireysel tutumları arasında tutarlılık gösterebilen ve bu konuda şeffaf olabilen, diğer bireylerle ilişkilerinde güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanmış, dürüstlükleri konusunda toplumda şüphenin olmadığı, bu yönleriyle de saygı duyulan kişilerdir.<sup>87</sup>

Otantik lider, nasıl davranıp nasıl düşüneceğini bilir. Etrafındakilerin ve kendisinin farkındadır. Diğerlerinin değerlerine saygılıdır. Ahlaki bakış açısına sahiptirler, örgütsel süreçleri yönetirken bilgi ve güçlerinin farkındadırlar, iyimser, umutlu ve kendinden emindirler. Bu bağlamda otantik liderlik, örgütlerde pozitif iklim oluşturabilen, örgütteki pozitif iklimi örgütün amaçları kullanabilen, ahlaki bakış açısını benimseyip içselleştirebilen, bilginin organizasyonda dengeli dağılması konusunda etkinliği olan, takipçileri ile ilişkilerinde şeffaf olabilen liderlerin davranışdır.<sup>88</sup>

Otantik lider; düşünce ve davranışlarının takipçileri tarafından algılanış biçiminin farkında olan, kendisinin ve takipçilerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü taraflarını bilen; buldukları ortamı tanıyan, özgüveni

---

<sup>86</sup> Shamas-ur-Rehman Toor ve George Ofori, “Leadership For Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership”, *International Journal of Project Management*, Vol. 26, 2008, s.624.

<sup>87</sup> Akif Tabak, Mustafa Polat, Serkan Coşar ve Tolga Türköz, “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması”, *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, S.4, 2012, s.95.

<sup>88</sup> Murat Yeşiltaş, Pelin Kanten ve Ümit Sormaz, “Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2013, s.335.

yüksek, umut düzeyi yüksek, iyimser ve problemlerin üstesinden hızlı bir şekilde gelen ahlaklı kişilerdir.<sup>89</sup>

Otantik liderlik, etik yönden kuvvetli, profesyonel olarak etkili ve bilinçli yansıtıcı bir liderlik yaklaşımıdır. Aynı zamanda; bilgiye dayanır, değerlerden güç alır ve beceriyle uygulanır.<sup>90</sup>

Otantik liderlik, örgütün amaçlarına ulaşmasında da son derece önemlidir. Fakat otantik liderlere göre bu tek başına yeterli değildir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri, otantik liderin takipçilerinin tutum ve davranışlarını nasıl etkileyeceği ve bir takım pozitif (umut, güven, iyimserlik gibi) duyguların nasıl geliştirilebileceği ile ilgilidir.<sup>91</sup>

Otantik liderlik, pozitif lider yetenekleri ile gelişmiş örgütsel kavramı birleştiren bir süreç olarak tanımlanır. Otantik liderlik süreci bireyin öz farkındalık düzeyini olumlu etkiler. Hem lider hem de takipçiler için gelişim uyarlanır ve olumlu davranışlar düzenlenir. Otantik liderler; kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, etik, ahlaki odaklı kişilerdir ve kendi gelecekleriyle uyumlu olacak şekilde çaba gösterirler.<sup>92</sup>

George'a (2003) göre, otantik liderler liderlik ettikleri kişilere gerçekten hizmet etme arzusu içindedirler. Otantik liderler, fark oluşturmak için yönettikleri kişilere yetki vermeye heveslidir. Otantik liderler yönettikleri kişilerin mantığının yanında vicdan, tutku ve merhamet gibi özelliklerle de donatılmış olmak üzere yönlendirirler. Otantiklik, her çalışanın gelişimi, iyiliği ve kendisini tanımasını için gereklidir.<sup>93</sup>

Otantik liderler, kendileri için güç, para, makam, mevki elde etmeyi tercih etmezler. İnsanları güçlendirmeyi daha fazla önemserler. Otantik liderlerin yaptıkları

---

<sup>89</sup> Ayyıldız Ünnü, s.1263.

<sup>90</sup> Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, s.95.

<sup>91</sup> Hasan Gül ve Arzu Alacalar, "Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S.5, 2014, s.542.

<sup>92</sup> Remus Ilies, Frederick P. Morgeson ve Jennifer D. Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, 2005, s. 376.

<sup>93</sup> Kıyık Kıcı ve Paşaoğlu, s.2.

liderlik sahte bir liderlik değildir. Otantik liderler amaçlara, anlamlara ve değerlere öncülük ederler ve bireylerle kalıcı olacak şekilde ilişkiler kurarlar. Bu kişiler tutarlıdır ve öz disipline sahiptirler. Yanı sıra sürekli gelişim konusunda etkili çabaları vardır. Bir liderin gelişiminin tüm yaşamı boyunca sürmesi gerektiğini düşünürler. Otantik liderler, buldukları konum gerektirdiği için liderlik yapmazlar ve taklitçi değildirlir. Çünkü otantik liderler başkalarının beklentilerine uygun davranmazlar. Onlar kendilerine göre doğru olduğuna inandığı davranışlar sergilemektedirler.<sup>94</sup>

Otantik liderlik yaklaşımı, organizasyonun karar alma süreçlerinde liderin ahlaki değerler doğrultusunda davranışlar göstermesini, sahip olduğu bilgisini takipçileriyle paylaşmasını, organizasyondaki kişilerin sahip oldukları değerleri kabul etmesini ve liderin kendi değerlerini etraftakilere net olarak ulaştırmasını vurgulamaktadır.<sup>95</sup>

Otantik liderler için makam, mevki ve ödüller liderlik rolünü üstlenmeleri için motive edici olan faktörler değildir, onlar açısından birinci öncelik amaçlar, değerler ve inançlardır. Otantik liderlerin sözleri inançlarıyla, inançları ise davranışlarıyla tutarlıdır. Otantik liderler, farklı bakış açılarını teşvik ederek takipçilerinin güvenlerini ve saygınlıklarını kazanmak ve onlarla ilişki kurmak için kişisel inanç ve değerlere ve uygun hareket ederler.<sup>96</sup>

### **2.3. Otantik Liderliğin Gelişimi**

Otantik liderlik kavramının ilk uygulamalardan bazıları sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya çıkmıştır. Sosyolog Seeman (1960) liderin kamudaki rollerine bağlı taleplerini incelemek yerine otantikliğin kavramsal ve ampirik yönüne dikkat çekerek otantikliğe odaklanmıştır. Seeman otantik ölçeği için ölçmek geliştirmesine rağmen sorguladığı yapı doğruluğunu ve geçerliliğini kaybetmiştir. Daha sonra

---

<sup>94</sup> Gül ve Alacalar, s.542.

<sup>95</sup> Yaşıltaş, Kanten ve Sormaz, s.335.

<sup>96</sup> Gül ve Alacalar, s.542.

Henderson ve Hoy (1983) tarafından eğitici liderlik ve yeni öğeler eklenmesiyle Seeman ölçeği revize edilerek yapı canlandırıldı.<sup>97</sup>

Akademisyenler ve uygulayıcılar otantik liderliğe her geçen gün daha fazla ilgi göstermektedir. Uygulayıcıların ve bilim insanlarının otantik liderlik konusuna özel ilgi göstermelerinin sebebi otantik liderlerin başarının ötesine kolaylıkla geçebilmelerinin oluşturduğu etkidir.

Avolio ve arkadaşları (2004)'nın da önem ile üzerinde durdukları nokta "Günümüzde toplumun tamamında kurumların yüzleştiği stresin çözümü için umut, güven, iyimserlik ve anlamlılığı amaçlayan bir liderlik yaklaşımı gerekmektedir".<sup>98</sup> Bu da otantik liderlik yaklaşımıdır.

Otantik liderliğin gelişimi ile ilgili olarak Shamir ve Eilam (2005), Avolio ve Gardner (2005), May ve arkadaşları (2003), Cooper ve arkadaşları (2005), Toor ve Ofori (2008) tarafından yapılmış çeşitli araştırmalar vardır.<sup>99</sup>

Otantiklik eski Yunanlılarda "Kendine karşı doğru ol" öğüdü ile kullanılmıştır. Bu durum otantikliğin geçmişinin eski Yunanlılara dayandığını göstermektedir. Otantiklik kavramı yeni olmamasına rağmen, yönetim yazınında nasıl oluştuğuna dair bir ilgi vardır. Otantik kavramı ile ilgilenen araştırmacılar otantik liderliğin kendine karşı dürüst olmaktan daha fazla bir anlam taşıyabileceğini ifade etmektedirler. Bu düşünceyi destekleyen bir vaka olarak otantik liderliğin çok boyutlu yapısı geliştirilmiştir.<sup>100</sup>

George' göre (2003), otantik liderler kendine has özelliklere sahiptir, amaçları sadece liderlikle başkalarına hizmet etmek değildir, takipçilerini güçlendirme eğilimine de sahiptirler. Otantik liderler, diğerleri tarafından otantik olarak algılanacak tarzda liderlik yapmaktadırlar. Daha açık ve şeffaf olduklarından kişisel özdeşleşme yoluyla takipçilerine yüksek düzeylerde güven duygusunu

---

<sup>97</sup> Avolio ve Gardner, s.320.

<sup>98</sup> Coşar, s.31.

<sup>99</sup> Akgündüz, s.24.

<sup>100</sup> Fred O. Walumbwa, Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing ve Suzanne J. Peterson, "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", *Journal of Management*, Vol.34, 2008, s.89-90.



oluşturmaktadırlar. Otantik liderler kendi değer yargıları doğrultusunda hareket etmektedirler. Otantik liderlerin takipçileri ile ilişkileri sosyal ağ oluşturma şeklindedir. Otantik liderler izleyenlerinin yeteneklerinin farkına varmaktadırlar. Bu yetenekleri birer özelliğe dönüştürmek ise onlara göre kendi işlerinin bir parçasıdır.<sup>101</sup>

Shamir ve Eilam (2005) çalışmalarında lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin karmaşık olmasından dolayı otantik liderliğin gelişimi yerine otantik liderlerin gelişimine odaklanmıştır. Otantik liderlik, gelişim süreci karmaşık bir süreci içerir ve bu süreç eğitim programı ile ulaşılabilecek kadar kolay değildir. Otantik liderliği geliştirecek bir eğitim programı yoktur. Çünkü otantik liderlik bir yaşam programıdır. Otantik liderlik ve takipçilerinin öz farkındalık kazanmaları ve açık, şeffaf, güvene dayalı ve gerçek ilişkiler kurmaları için devam eden süreçleri kapsar.<sup>102</sup>

Luthans ve Avolio (2003) liderin kişisel geçmişi ve tetikleyici olayların liderin hayatında otantik liderliğin ortaya çıkmasında öncülük ettiğini iddia etmektedirler. Luthans ve Avolio'ya göre hayat otantik liderliğin gelişimi için en önemli süreçtir ve otantik liderlik, liderlik alanında var olan mücadelede liderlik gelişiminin gidişatını iyileştirmeye katkı sağlamaktadır. Otantiklik, liderlik sürecinin mevcut liderlik uygulamalarına göre bünyesinde daha az riski barındıran, daha etkili ve düşük maliyetli hale getirilmesidir.<sup>103</sup>

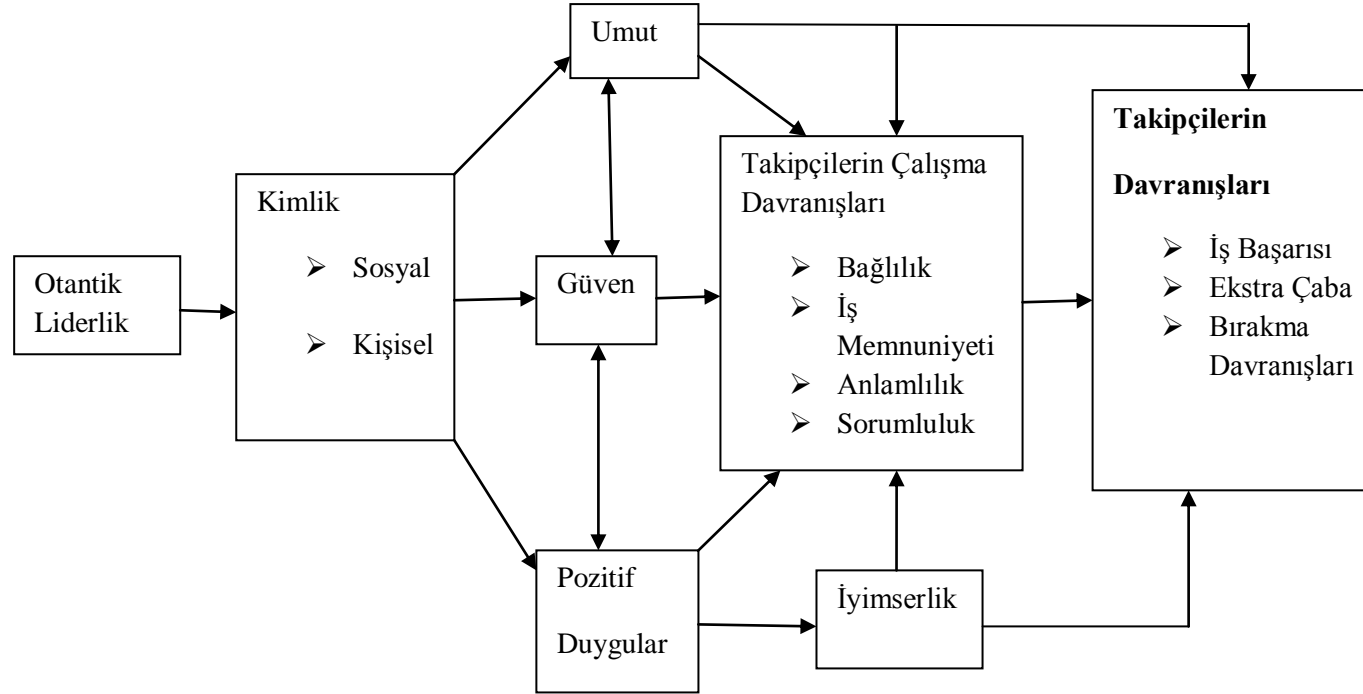
Bütün liderlik yaklaşımlarından olduğu gibi otantik liderlik yaklaşımından da lider takipçi etkileşimi vardır. Avolio ve arkadaşlarının (2004) geliştirdikleri model Şekil-1'de gösterilmektedir.

---

<sup>101</sup> Akif Tabak, Harun Şeşen ve Tolga Türköz (edt.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanabilecek Ölçekler*, Ankara 2012, s.200.

<sup>102</sup> Avolio ve Gardner, s.322.

<sup>103</sup> Coşar, Tabak ve Polat, s.200.



**Şekil-1:** Avolio, vd. (2004) göre otantik liderliğin takipçilerinin tutum ve davranışlarının ilişkisini gösteren bir çerçeve:

(Kaynak: Bruce J. Avolio, William L. Gardner , Fred O. Walumbwa , Fred Luthans ve Douglas R. May , “Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004)

Yukarıdaki şekil, otantik liderlik takipçilerinin tutum ve davranışlarını nasıl etkileyeceğini göstermektedir. Yukarıdaki şekil aynı zamanda umut, güven, pozitif duygular ve iyimserlik gibi değişkenlerin otantik liderliğe nasıl müdahale ettiğini göstermektedir. Bu model ile takipçilerin tutum ve davranışlarının otantik liderlik faaliyetlerini nasıl etkilediğini vurgulayarak süreçlerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunur. Bu süreç otantik liderliğin teorik ve uygulamasında önemli görülmektedir. Çünkü otantik liderliğin gelişimi için temel kaynak sağlamaktadır.<sup>104</sup>

#### 2.4. Otantik Liderlik Unsurları

Walumbwa ve arkadaşları (2008), otantik liderliğin boyutlarının (Kernis, 2003) yer aldığı ve daha sonrasında otantik liderlik boyutlarının (Gardner ve arkadaşları, 2005 ve Illies arkadaşları, 2005) belirlendiği çalışmaları temel alarak Otantik Liderlik Modelini ve Otantik Liderlik Ölçeğini (ALQ) geliştirerek test etmişlerdir. Buna göre otantik liderliğin temelinde: öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört unsurun olduğu görülmektedir.<sup>105</sup>

Sexton (2007)'e göre araştırmacı ve akademisyenler otantik liderliği tartışırken otantik liderlik ile ilgili beş unsurdan bahsetmişlerdir. Bu unsurlar; öz farkındalık, kendini düzenleme ve geliştirme, ilişkilerde şeffaflık, olumlu psikolojik sermaye ve pozitif ahlak anlayışıdır. Fakat otantik liderlik yapısının içinde ve kendi doğası dâhil olmak üzere fikir birliği yoktur.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans ve Douglas R. May, “Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004, s.803-804.

<sup>105</sup> Tayfun Topaloğlu ve Pınar Süral Özer, “Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, S.1, 2014, s.160.

<sup>106</sup> Terry Sexton, *Review of Research Literature on Authentic Leadership*, Creative Edge Consulting limited, 2007, s.5.

**Tablo-6:** Otantik Liderlik Unsurları

<b>YAZARLAR</b>	<b>UNSURLAR</b>				
<b>Kernis (2003)</b>	Farkındalık	Tarafsız değerlendirme	Davranış	İlişkisel otantiklik	
<b>Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005)</b>	Özfarkındalık	Tarafsız değerlendirme	Otantik davranış/ eylem	Otantik ilişkisel yönelim	
<b>Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005)</b>	Özfarkındalık	Dengeli değerlendirme	Otantik davranış	İlişkilerde şeffaflık	
<b>Sexton (2007)</b>	Özfarkındalık	Öz düzenleme ve gelişim	Pozitif ahlak anlayışı	İlişkilerde şeffaflık	Pozitif psikolojik sermaye
<b>Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)</b>	Özfarkındalık	Bilgiyi dengeli değerlendirme	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	İlişkilerde şeffaflık	

(Sexton (2007), Ilies ve ark. (2005), Gardner ve ark. (2005), Coşar ve ark.dan faydalanarak oluşturulmuştur)

Otantik liderliğin unsurları ile ilgili literatürde daha kapsamlı çalışma Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada otantik liderliğin unsurları; özfarkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak ele alınmıştır. Otantik liderlik ile ilgili

farklı araştırmacılar tarafından önerilen otantik liderlik unsurları **Tablo-6**'da gösterilmiştir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008)'nin yaptıkları çalışma daha kapsayıcı olmasından dolayı biz de çalışmamızdan Walumbwa ve arkadaşları (2008)'de yaptıkları çalışmayı referans alarak bu unsurları açıklayacağız. Biz çalışmamızda Walumbwa ve arkadaşları (2008)'nin üzerinde durdukları dört unsurdan bahsedeceğiz. Bunlar; öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak ele alacağız.

### **2.4.1. Öz Farkındalık**

Öz farkındalık; otantik liderliğin bu unsuru bireyin kendi güdüleri, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili bilgisinin farkından ve bunlara güvenmesini temel almaktadır. Bu kapsamda bireyin kendi yetenekleri ve zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır. Otantik liderliğin bu unsuru sadece bununla sınırlı olmayıp; kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, kişilik özellikleri, hisleri ve bunların davranışlarındaki yerini de kapsamaktadır. Aynı zamanda öz farkındalık kavramı psikolojik sağlığın bir belirticisidir.<sup>107</sup>

Avolio ve Gardner (2005)'e göre; Öz farkındalık bireylerin kendi varlığının farkında olup ve zamanla içinde bulunduğu faaliyetlerin neyin oluşturduğu farkındadır. Öz farkındalık, bir varış noktası olmaktan ziyade sürekli gelişmekte olan bir süreçtir. Bireyin eşsiz yeteneklerini, güçlü, amaç duygusu, temel değerleri, inançları ve arzuları anlamak için gelen bir süreçtir. Bireyin bilgisi, yetenekleri ve kapasitesi sahip olduğu farkındalığın temelini içerebilir. Liderlik yazınında özellikle otantik liderlik gelişiminde öz farkındalığın dört bileşeni olduğu belirlenmiştir. Bu bileşenler; değerler, kimliğe ilişkin bilişler, duygu ve güdüler (hedefler)'dir.<sup>108</sup>

Ilies ve arkadaşları (2005)' e göre öz farkındalık; bireyin bilinci, güven, kendi kişisel özellikleri, değerleri, güdüleri, duyguları ve bilişleri anlamına gelmektedir. Öz farkındalık bireyin doğasında var olan çelişkili tavırları ve bu çelişkilerin bireyin

---

<sup>107</sup> Kıyık Kıcı ve Paşaoğlu, s.3.

<sup>108</sup> Avolio ve Gardner, s.324.

düşüncelerini, duygularını, eylemlerini ve davranışlarının üzerindeki etkisini bilmeyi içermektedir.<sup>109</sup>

Otantik liderliğin öz farkındalık unsuru, liderin liderlik faaliyetlerini sergilerken kendi kendini ifade eden davranışlar sergilemesini temel almaktadır. Öz farkındalığa sahip olan liderler kendini etrafındakilere net bir şekilde ifade edebilmektedirler. Aynı zamanda etrafındakilerinin duygularını, düşüncelerini, hissettiklerini, değerlerini ve amaçlarını da anlamlandırabilmektedirler.<sup>110</sup>

#### **2.4.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme**

Otantik liderliğin ikinci unsuru olan bilgiyi dengeli değerlendirme Walumbwa ve arkadaşları (2008) bilgiyi dengeli değerlendirmeyi, liderin karar almadan önce bütün ilişkili olan verileri objektif bir şekilde değerlendirilmesi olarak tanımlamışlardır.<sup>111</sup>

Bu unsur kendisi ile ilgili bilgilerin çarpıtılmaması anlamına gelmektedir. İç deneyimler ve dışarıdan temelli değerlendirmeli bilgiler, abartmadan, bozmadan, inkâr etmeden, tarafsız olarak değerlendirilmesi içermektedir. Ilies ve arkadaşlarına (2005) göre bilgiyi dengeli değerlendirme, kişisel dürüstlüğü ve karakterin kalbidir. Karakter ve dürüstlük sadece liderlerin kararlarını ve eylemlerini değil, ayrıca kendi hakkındaki sezgilerine de etkisi vardır.<sup>112</sup>

Bilgiyi dengeli değerlendirme, katkı peşinden koşulan ve savunmacı olunmayan bir tutum ile başkalarının düşüncelerinin değerlendirilmeye alındığı faal bir durumu ifade etmektedir. Kernis (2003), tarafsızlığı, kabul etmeyi ve kendi kendini değerlendirmeyi gerektiren “önyargısız yönlendirme” nin, otantik liderliğin temel öğelerinden bir tanesi olduğunu ileri sürmüştür.<sup>113</sup>

Otantik liderler; negatif ve pozitif yönlerini, eksikliklerini ve yeterliliklerini, yetersiz performanslarını, olumlu ve olumsuz tüm duygularını bilen kişilerdir. Kısacası otantik liderlerin kendileri için kendi swot analizini yapabildiklerini

<sup>109</sup> Ilies, Morgeson ve Nahrgang, s.377.

<sup>110</sup> Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, s.336.

<sup>111</sup> Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, s.95.

<sup>112</sup> Ilies, Morgeson ve Nahrgang, s.378-379.

<sup>113</sup> Kıyık Gıcır ve Paşaoğlu, s.3.

söyleyebiliriz. Otantik liderler tüm yönlerini yadsımadan tarafsızlıklarını ortaya koyan ve bu yönlerini geliştirme çabası içinde olan kişilerdir.<sup>114</sup>

Liderlerin tarafsız işlem yapabilmelerini sağlayacak iki koşul vardır. Birincisi; görevlerin geri bildirimini daha doğru yapabilmeleri için bilgileri tarafsız bir şekilde yorumlaması gerekir. Bir diğeri de tarafsız liderler; bu süreçte sergiledikleri davranışlarının akışının daha iyi sağlanması için beceri yeteneklerinin geliştirilmesi gerekir. Tarafsız değerlendirme Kernis (2003) kişinin objektifliğini, niteliklerini, pozitif ve negatif yönlerini kabul etmeyi içerir. Örneğin, bazı insanlar belli bir aktivitede çok becerikli olmayabilir. Bunun büyük zorluklarının olduğunu kabul eder. Onların kötü bir performansa sahip olduğunu kabul etmek yerine onların kendilerini gerçekleştirebileceği yeni bir alana yönlendirilebilir.<sup>115</sup> Kendisi hakkındaki bilgisini tarafsız değerlendiren otantik liderler, elde edilen verileri daha doğru yorumlayıp, beceri düzeyini daha iyi değerlendirebilirler.

### **2.4.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı**

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, benimsenmiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenleme de oluşturulmaktadır. Bu tür öz düzenleme kendi iç ahlaki standartları ve değerleri tarafından yönlendirilir. Grup, örgütsel ve toplumsal baskılara karşı ve bu içselleştirilmiş değerler ile tutarlı olacak şekilde karar verir ve davranış sonuçlandırır.<sup>116</sup>

Luthans ve Avolio (2003), May ve arkadaşları (2003), ve Avolio ve Gardner (2005) göre otantik liderlik yapısının pozitif ahlak anlayışına ihtiyacı olduğunu iddia etmektedirler. Onlar, otantik liderlerin doğal ahlaki ikilemler yargılamak için yüksek ahlaki standartlara ve kapasiteye sahip olduğunu savunuyorlar. Ancak, diğer araştırmacılar (Cooper ve ark, 2005; Shamir ve Eilam, 2005; ve Sparrow, 2005) ahlaki unsuru bu yapıya eklemek için endişeler olduğunu dile getirmişlerdir. Bu unsurun yapının etkisini azaltacağını savunmuşlardır.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Keser ve Kocabaş,s.3.

<sup>115</sup> Ilies, Morgeson ve Nahrgang, s.379.

<sup>116</sup> Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, s.96.

<sup>117</sup> Sexton, s.6.

May ve arkadaşları (2003)'na göre etik ve şeffaf bir karar verme sürecini anlatan, bu ahlaki bileşen geniş bir tartışma sağlar. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı otantik liderlerin ahlaki kapasitesini geliştirir ve etkinlik, cesaret ve etik konuları ele alır. Otantikliğe ulaşmak ve ahlaki eylemlerin sürekliliğini sağlar.<sup>118</sup>

Otantik liderler, ahlaki ikilemleri çözebilmek için üst düzey ahlaki standartlara ve yeteneklere sahip olmalıdırlar. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin değer yargıları, seçimleri ve gereksinimleri ile uyum içinde olacak şekilde davranışlar göstermesidir.<sup>119</sup>

#### **2.4.4. İlişkilerde Şeffaflık**

Otantik liderliğin son unsuru olan ilişkilerde şeffaflık tabiat ile ilişkilendirilmektedir. Bireyin ilişkilerinde dürüstlük ve açıklığa değer vermesini ve bunu başarmasını kapsar. İlişkisel otantiklik birbirine yakın kişilerin, iyi veya kötü olan gerçek kişiliklerini görmelerinin önemini içermektedir. Bundan dolayı otantik ilişkiler karşılıklı güven ve samimiyet geliştirme sürecini kapsamaktadır. Kısacası ilişkilerde otantiklik kişinin yakın çevresi ile ilişkilerinin içten olması anlamına gelmektedir.<sup>120</sup>

İlişkilerde şeffaflık unsuru bireylerin liderlerinin, otantik lider özellikleri olduğunu düşünmelerini sağlayan, farklı duygulara uygun olan bilgi ve hislerin paylaşılmasıdır. Otantik liderliğin önemli amaçlarından birisi, otantik modelleme ile izleyicilerde bir açıklık hissi oluşturmaktır. Böylece izleyicilerin, kendilerini lider ile özdeşleştirebilecek ve liderlerin olumlu özelliklerini kendilerine örnek alacaklardır.<sup>121</sup>

Gardner ve arkadaşları (2005) otantik liderler kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtırken daha şeffaf olduklarını iddia etmektedirler. Aynı zamanda bu duyguları kontrol altına alırken uygun olmayan veya potansiyel zararı önleyecek şekilde kontrol altına alınmaktadırlar. Klenke (2005) bunu duygusal zekâ

---

<sup>118</sup> Avolio ve Gardner, s.324.

<sup>119</sup> Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, s.96.

<sup>120</sup> Coşar, Tabak ve Polat, s.211-212.

<sup>121</sup> Kıyık Gıcır ve Paşaoğlu, s.4.



açısından tanımlamıştır. Hughes (2005) ilişkisel şeffaflığın liderin hedefler, kimlik, değerler ve duygularını açıkça ifade edilmesinin sonucu olduğunu iddia etmektedir.<sup>122</sup>

İlişkilerde şeffaflık, liderin ilişkide bulunduğu kişiler ile açık ve doğru olması anlamına gelmektedir. Otantik liderliğin bu unsurunda liderin sahip olduğu öz benliğini takipçilerinin görmesine yardımcı olmaktadır. Böylece onların güvenlerini kazanma çabası içinde olur.<sup>123</sup>

Liderin takipçilerine karşı kendini doğru bir şekilde göstermesi (ifade etmesi), güveni samimiyeti oluşturur. Bu durum takipçilerin grup çalışmalarına ve iş birliğine teşvik eder. Hughes çalışmalarında ilişkilerde şeffaflığın dört temel unsuru olduğunu iddia etmiştir. Bunlar; hedefler, kimlik, değerler ve duygulardır.<sup>124</sup>

Walumbwa ve arkadaşları (2008)'a göre ilişkilerde şeffaflık, kişinin başkalarına gösterdiği otantiklik benliği (sahte ya da çarpıtılmış benliğinin zıttı) anlamına gelmektedir. Bu unsurun amacı, gereksiz duyguların en aza indirilmesi, dürüst bilgi paylaşımı, gerçek görüş ve duyguların ifade edilmeye çalışılırken güveni ön plana çıkartılmaya çalışmasıdır.<sup>125</sup>

## 2.5. Otantik Liderliğin Özellikleri

George otantik liderlerin beş temel özelliği olduğu görüşündedir. Bunlar;<sup>126</sup>

- Otantik liderler, kendi amaçlarını anlarlar,
- Otantik liderler, doğru olanı yapma hakkında güçlü değerlere sahiptirler,
- Otantik liderler takipçileri ile güven dolu ilişkiler kurarlar,
- Otantik liderler, öz-disiplin gösteriler ve kendi değerleri ile hareket ederler,

---

<sup>122</sup> Sexton, s.5.

<sup>123</sup> Gül ve Alacalar, s.543.

<sup>124</sup> Kıyık Gıcır ve Paşaoğlu, s.5.

<sup>125</sup> Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, s.95.

<sup>126</sup> Peter G. Northouse, *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*, (çev.edt. Cengiz Şimşek), 6.bs., İzmir 2014, s.258.

- Otantik liderler, kendi misyonlarına aşırı tutkundurlar (içten hareket ederler).

Shamir ve Eilam'a göre otantik lider aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar;<sup>127</sup>

- Otantik liderin rolü, kendi benlik kavramının merkezi bir unsurudur,
- Otantik liderler, yüksek derecede kendi kendine çözümlenmeyi veya kendi beklentilerini anlamayı başarmışlardır,
- Otantik liderler amaçları kendi içlerinde uyumu sağlamaktadırlar,
- Otantik liderler, kendilerini ifade etme yönünde davranış gösterirler.

Kıcıır ve Paşaoğlu'nun (2014) çalışmalarında otantik liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi derlemişlerdir;<sup>128</sup>

- Otantik liderler, "lider taklidi" yapamazlar. Diğer bir ifade ile lider olmanın verdiği sorumluluğu yerine getirirken sadece kendileri olur. Başkalarının liderlikleri ile ilgili ne düşündükleri kaygısını taşımazlar.
- Otantik liderler, statü, şeref veya kişisel mükâfatlar için liderlik vasfına sahiplenmezler. Onlara göre liderlik bir inançtır. Liderliğin gerektirdiği misyonları değerlere bağlı olarak sürdürürler.
- Otantik liderler, "kopya" değildirlir "orijinal"dirler. Diğer bir ifade ile sahip oldukları değer ve inançlarını deneyimleriyle harmanlayıp içselleştirirler.
- Otantik liderler, yaptıkları eylemleri sahip oldukları değerlere ve inanca dayandırırılar.
- Söylemleri ve eylemleri inançları ile tutarlıdırılar.
- Otantik liderler, sosyal, politik bir çıkar uğruna ya da popülaritesini arttırmak için değil, değerleri ve inançları doğrultusunda hareket ederler.

Kesken ve Ayyıldız (2008) çalışmalarında otantik liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır;<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Bakan ve Doğan, s.258.

<sup>128</sup> Kıcıır ve Paşaoğlu, s.6.

- Otantik liderler, bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri ise örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışırlar.
- Otantik liderler, insanlara hizmet etmek isterler ve takipçileri güçlendirirler.
- Otantik liderler, aklın yanında merhamet ve tutku gibi duygular ile de hareket ederler.
- Otantik liderlerin sahip olduğu özellikler doğuştan var olan özellikler değiller, sonradan kazanmışlar ve geliştirerek eksikliklerini gidermişlerdir.
- Otantik liderler, güçlü-yerleşik kurum kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl kabul göreceğini bilirler. Aynı zamanda radikal bir değişim gerçekleştirmek için hangi kültürel değerlerden yararlanması gerektiğini bilirler.
- Otantik liderler, kendilerine karşı dürüst olduklarından dolayı başkalarının beklentilerine uymak için kendilerinde ödün vermezler.
- Otantik liderler, statü ve kişisel çıkarların yerine sosyal çıkarlar ile güdülenirler.
- Otantik liderler, taklitçi değil orijinaldirler.
- Otantik liderlerinin davranışlarının temelinde değer ve kanaatleri vardır.

---

<sup>129</sup> Kesken ve Ayyıldız, s.738.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

#### 2.1. Güven

Güven kavramı çok geniş bir kavram olup, psikoloji, politik, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmaktadır. Her bir alan güveni kendi değer yargılarına göre sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır. Worchel (1979) bu durumu üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır. Birinci grup; kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönünde olduğu görüşünü savunmuştur. Bu aşama güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır. İkincisi; sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur. Güven; kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır. Üçüncüsü ise sosyal psikoloji kuramcılarını, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.<sup>130</sup>

Güven konusunda yapılan çalışmalar sonucunda, araştırmacılar tarafından güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Güven ile ilgili ilk araştırmalar, kişilik teorisyenleri tarafından yapılmıştır. Güven üzerinde, psikologlar kadar sosyologlar, sosyal psikologlar, siyaset bilimciler ve ekonomistler de durmuşlardır. Bu konuda pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen, üzerinde fikir birliğine varılmış tek bir tanım yoktur. Bazı araştırmacılara göre güven, teorik olarak bütünleştirilmemiş ve tamamlanmamış bir konu olarak görülmektedir. Bazı araştırmacılara göre ise, güven koşulları, durumları ve belirleyicileri üzerinde durmak, güven ile ilgili evrensel ve tek bir tanım yapmaktan daha önemlidir. Güven

---

<sup>130</sup> İpek Kalemci Tüzün, “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey İİBF Dergisi*, S.13, 2007, s.95.

ile ilgili literatürüne bakıldığında kelimenin farklı şekillerde tanımlandığı görülecektir.<sup>131</sup>

Luhmann'a göre güven; sosyal dünyanın karmaşıklığını azaltan etkili bir iletişim mesajıdır. Güven olmadan sosyal yaşam olanaksızdır, nerede güven varsa orada deneyimler ve eylemler için fırsat doğar.<sup>132</sup>

Literatürde, güvenin farklı disiplinlerde araştırılmış bir konu olmasından dolayı güvenin birçok farklı tanımı vardır. Genel olarak güven tanımlanırken, karşı tarafın davranışlarının iyi niyetli olmasında, açık ve dürüst olmasında, söz veya eylemlerinde faydacı davranmayacağına dair beklentiler ve inançtan bahsedilmektedir. Butler'a (1991) göre güven, karşısındaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye yönelik eylemlerde savunmasız olma veya olmama ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme isteğidir.<sup>133</sup>

Mayer, Davis ve Schoorman' a göre güven, “ bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma istekliliği” olarak tanımlamışlardır. Güven veren taraf için önemli olan belirli bir eylemin diğer tarafın kontrol etme ve gözlemeleme yeteneğine bakmaksızın icra edeceğine inanmasıdır.<sup>134</sup>

Güven, bir tarafın diğer bir tarafa yönelik pozitif bir beklenti içinde olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir duyarlılık göstermesidir. Güven, doğal bir süreç içinde tarafların birbirleri ile olan ilişkilerinden ortaya çıkmaktadır. Güvenin kişiler arasındaki samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı ifade ettiğini söyleyebiliriz.<sup>135</sup>

---

<sup>131</sup> Güler Sağlam Arı, "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi*, S.2, 2003, s.20.

<sup>132</sup> F. Erdem ve J. Özen, Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayırımı, F. Erdem(edt.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara 2003, s.54.

<sup>133</sup> Azize Ergeneli ve Güler Sağlam Arı, “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, S.1, 2005, s.127.

<sup>134</sup> Feyza Taşkın ve Roşan Dilek, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, S.1, 2010, s.38.

<sup>135</sup> Tuncer Asunakutlu, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.9, 2002, s.2.

**Tablo-7:** Güven ile İlgili Yapılan Tanımlar

Yazar	Tanım
Blau (1964)	Taraflar arasındaki faydaların değişimi ile ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir bağlayıcı sözleşmenin olmadığı belirsiz yükümlülükler içerisinde dolaylı başarılı sosyal değişimler güveni oluşturmaktadır. Bu durum ilişkilerde karşılıklı destek ve yatırımın önemli göstergesidir.
Rotter (1967)	Bireyler arası güvenin bir tarafın sözlü ve yazılı vaadine bireyin saygı göstereceğine yönelik beklentidir.
Matthai (1989)	Güven, çalışanların belirsizlik ve riskli bir durumla karşı karşıya kaldıklarında, örgütün yardımcı olmada verdiği söz ve davranışları ile tutarlı olup olmaması durumudur.
Butler (1991)	Karşı taraftaki kişinin eylemlerini değerlendirmesi sonucunda, bu kişiye karşı olan eylemlerinden savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme isteğidir.
McAllister (1995)	Güven; başka kişinin sözleri, davranışları ve kararları doğrultusunda hareket etmeye istekli olduğunun belli edilmesidir.
Levin (1999)	Bireyin herhangi bir birey, olay, durum ve sürecin mantıksal kabulü, güvenilirliği, tutarlığı, pozitif etkisinin bireysel inanca yansımalarıdır. Bireyin bireysel bütünlüğüne, tutarlığına, güvenilirliğine, adil olma duygusuna, samimiyetine inanmaktır.
Mayer, Davis ve Schoorman (2000)	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteğidir.
Wech (2002)	Güven, bireylerin birbirlerine karşı düşünce ve davranışları ile ilişkili olumlu duygular içeren bir psikolojik unsur olarak açıklanmıştır.
Hoy& Tschannen-Moran (2003)	Güven, kişilerarası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygulardır.

Tüzün (2007), Arı (2003), Demirel (2008), Mete ve Serin (2014) faydalanarak oluşturulmuştur.

Güven kavramı farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde araştırılmıştır. Güven ilk zamanlarda, insanın varlığından ve geleceğinden emin olmaması ile ortaya çıkan temel bir ihtiyaçken zamanla toplumsal ilişkilerde tanıdıklığın azalması ve belirsizliğin artış göstermesi ile önemli bir kavram olmuştur.

Her şey yolunda olduğu sürece güvenden bahsedilemez fakat güvensizliğin ortaya çıkma durumunda ise tam bir kaos durumu ortaya çıkmaktadır.<sup>136</sup>

Güven, bir tarafın karşı taraftan kişisel fayda sağlayacağı veya en azında zarar görmeyeceğine dair olumlu beklenti içinde olma özelliğidir.<sup>137</sup>

Taylor (1989)'a göre güven kavramı neredeyse herkes tarafından anlaşılır fakat bunu açıklamak veya tanımlamak oldukça zordur.<sup>138</sup>

Güven ile ilgili bazı yazarlar tarafından yapılan tanımlar Tablo-7'de sunulmuştur.

Güven yapısının, bireyin benliğini etkileşimlerle yapılandığı ve sosyal kimliğin gösterimi olduğu iddia edilmektedir. Güvenli ilişkilerin olması durumunda bilgi paylaşımını teşvik eder, fikirlerin özgürce ifade edilmesini sağlar, açık tartışmalara fırsat veren, çalışma gruplarının eşgüdümünün geliştiği iş ortamını oluşturur.<sup>139</sup>

Güven tanımlanırken, evrensel olarak kabul edilecek tek bir tanımın olmamasına rağmen, savunmasızlık, belirsizlik ve risk kavramlarının tanımda yer alması gerektiği konusunda görüş birliğine varılmıştır. Ayrıca güvenin en temel anlamı dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır. Sonuç olarak güven, bir kişi ya da grup arasındaki ilişkide karşı tarafın fedakârlık göstereceğine ve bunun kişiye katkı sağlayacağına ilişkin beklenti olarak tanımlanmaktadır.<sup>140</sup>

---

<sup>136</sup> Kemal Çubukçu ve Serdar Tarakçıoğlu, "Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S.2, 2010, s.58.

<sup>137</sup> Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S.4, 2010, s.201.

<sup>138</sup> Yar Ali Mete ve Hüseyin Serin, "Effect of Perceived Organizational Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment Behavior", *Journal of Educational Sciences Research International E-Journal*, Vol.2, 2014, s.269.

<sup>139</sup> İpek Kalemci Tüzün ve İrfan Çağlar, "Güven, Örgütsel kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül Bir Çalışma", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 2007, s.52.

<sup>140</sup> Ömay Çokluk Bökeoğlu ve Kürşad Yılmaz, "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.54, 2008, s.213.

Güven bir birey ya da sistemin bütünlüğü / dürüstlük, sevecen ve yetkinlik ile ilgili olarak insanların sosyal bir algısı olarak görülür. Güven tecrübeler ile doğrulanır. Güven örgütsel durumları cesaretlendirebilir veya güvenden vazgeçirebilir. Bu yüzden güven durumların veya insan ilişkilerinin olduğu bir durumdur. Güvende karşılıklı bağımlı ilişkiler geliştirmek esastır ve güven sabit sonuçlar tekrarlayan eylemlere dayanmaktadır. Ryan ve Oestreich (1998) göre güvensizliğe en çok sebep olan durumlar: birincisi; yönetimin ve yöneticinin yıpratıcı ve taciz eden hareketler sergilemesi, ikincisi; yönetim ve yöneticilerin belirsiz davranışları, üçüncüsü; çalışanların örgüt kültürü hakkındaki algıları olarak belirlemiştir.<sup>141</sup>

## 2.2. Örgütsel Güven

Örgütsel güven başarılı bir organizasyon yapısının önemli bir ögesi olarak görülmektedir. Örgütsel güven, örgüt içinde karşılıklı iletişim ve etkileşim ile karakterize olan eylem ve faaliyetlerin sonuçlarına (bazen olumlu bazen olumsuz) olan inançtır. Shockley-Zalabak ve arkadaşlarına göre örgütsel güven, örgütsel roller, ilişkiler, beklentiler ve karşılıklı bağımlılıklara göre kurumdaki bireylerin birbirlerinin davranışlarına ve niyetlerine olan pozitif beklenti ve inançlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>142</sup>

Örgüt içerisindeki güven, hem birey düzeyinde hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Bireye güven ve örgüte güvenin birleşerek toplamı sonucunda örgütsel güveni oluşturmaktadır. Bireye güven, bir tarafın diğer bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentilerini ifade etmektedir. Üstlerin öngörülebilirliği ve onlara duyulan inanca dayalı olarak yönetime güven meydana gelmektedir. Örgüte güven ise kişilerden ziyade örgüte odaklanmaktadır. Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri; diğer bir ifade ile bireyin bağlı bulunduğu örgütün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu

---

<sup>141</sup> Frances Alston, *Culture and Trust in Technology-Driven Organizations*, CRC Press, 2014, s.17.

<sup>142</sup> Mehmet Top, "Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, S.2, 2012, s.261.



eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancıdır. Kısacası örgüt üyelerinin örgüte karşı beslediği güven eğilimidir.<sup>143</sup>

Örgütsel güven; bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır. Örgütsel güven; örgütteki işlem maliyetlerini azaltan, üyeler arasında işbirliği oluşturan ve özgeci davranmalarını sağlayan, fazladan katkı sağlama konusunda gönüllük oluşturan, örgütsel kurallara uymayı kolaylaştıran ve çatışmaları azaltan bir işleve sahiptir. Örgütsel güven; örgüt içi açık bir iletişim, karar alma sürecinde çalışanların etkin bir rol üstlenmesi, bilgi ve enformasyonun paylaşımı, duygu ve beklentilerin doğru paylaşılması gibi etkenlere bağlı olarak gelişmektedir.<sup>144</sup>

Luhmann'a göre sosyal sistemlerin özü, iletişim ile biçimlenir ve bunu gerçekleştiren en önemli unsurlardan biri güvendir. Bireyler arası güven üç ön koşula dayanır. Birincisi; güvenen ve güvenilen arasında karşılıklı bağlılık gerekir. İkincisi; aktörler güven ile ilişkili durumu tanımak, diğer bir ifade ile duruma yönelik kuralın ne olduğunu bilmek zorundadırlar. Son olarak üçüncüsü ise güven talep edilmez, istenmez; sunulabilir ve kabul edilebilir.<sup>145</sup>

Örgütsel güven, örgüt içinde karşılıklı ilişkilere dayanarak kolektif güven sonucunda meydana gelmektedir. Güven bireylere özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını içermektedir.<sup>146</sup>

Örgütsel güven, yöneticilerinin açık sözlü olması ve onların sözlerini tutması konusunda organizasyon tarafından sağlanması ve desteklenmesi ile ilgili bir kişinin buna inanması ve bu şekilde algılamasıdır. Örgütsel güven, organizasyon ilişkileri ve etkileşimleri içinde yöneticilerin ve kuruluşların organizasyon üyelerinin güvenin oluşmasında örgütsel ilişkilerin ve davranışların bir ağ olarak ifade edilebilir.

---

<sup>143</sup> Soner Polat ve Cevat Celep, "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.54, 2008, s.310.

<sup>144</sup> Çağlar Çağlar, "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, S.11, 2011, s.1828.

<sup>145</sup> Erdem ve Özen, s.54.

<sup>146</sup> Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, S.2, 2008, s.181.

Örgütsel güven, amaçlar, normlar ve değerler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Diğer bir ifade ile organizasyonda açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi ilişkilerin ve etkileşiminin olduğu anlamına gelmektedir.<sup>147</sup>

Örgütsel güven, bir iş yeri içindeki güveni ifade etmektedir. Örgütsel güven, işyeri sahibinin çalışanlara destek çıkıp, onlara karşı açık sözlü olması ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade eder. Güven insanları bir arada tutarak ve birbirlerine karşı güven hissi vermektedir. Güven, çok çabuk kaybedilebilir fakat kazanılması oldukça zor ve yavaştır. Güven, her ilişkinin özünü oluşturmaktadır.<sup>148</sup>

Örgütler küresel ortamda rekabet avantajını sağlamak için ve bu durumu korumak için, yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler ve ortak yatırımlar gibi yeni örgüt yapıları oluşturuyorlar. Örgütlerin yaptığı bu yenilikler, örgütleri geleneksel hiyerarşik yapıdan, şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmelerini zorunlu kılmıştır. Örgütler bu yapılar sayesinde değişime karşı duyarlı ve uyumlu hale gelmişlerdir. Bu durum girişimciliğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış, örgüt içinde bölümler ve fonksiyonlar arası iletişimi çözmekle beraber etkinliğini de artırmıştır.<sup>149</sup>

Örgüt içinde güven, biçimsel olmayan işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Bürokratik yapıları azaltarak müzakere ve işlem maliyetini de azaltmaktadır. Çalışanlar açısından güven, geleceğin belirsizliğini azaltmakta ve fırsatçı davranışların önlenmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların bir ahenk içinde olmasını sağlamaktadır. Güvensizliğin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar birbirlerine karşı korumacı davranışlar sergilemekte ve bilgiyi saklamaktadırlar. Bu durum öğrenmeyi zorlaştırmaktadır.<sup>150</sup>

Luhmanns'a göre örgütsel güven, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve dengelerini benimsemeleridir. Yine aynı şekilde Greenberg, örgütsel güveni, bireylerin çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlı

---

<sup>147</sup> Mete ve Serin, s.269.

<sup>148</sup> Taşkın ve Dilek, s.38.

<sup>149</sup> Tüzün, s.104.

<sup>150</sup> Ergeneli ve Arı, s.127.

olmaları, örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli olarak çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır.<sup>151</sup>

Örgütsel güven, örgüt içindeki bütün örgüt üyelerinin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik ortam olarak değerlendirilmektedir. Bu ortamın oluşturulmasında en önemli faktör yönetim kademesinin yaklaşımıdır. Bir örgütün güvenilir bir yapıya sahip olmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri ilişkilerinin düzeyi, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanların işi yapabilme konusundaki yeterliliğidir.<sup>152</sup>

Örgütsel güven, bireyin çalıştığı örgüte, örgütün kendisine sunduğu imkânlar karşısında örgütte yönelik olarak bireyde oluşan algıların, o örgütün liderinin doğru sözlü olacağına ve verdiği vaatlerin yerine getireceğine olan inançtır. Diğer bir ifade ile yönetime duyulan inanç ve bu inancın olumlu beklenti oluşturacağına yönelik bir durum olarak ifade edilmektedir.<sup>153</sup>

Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini iddia etmektedirler. Bu faktörlerden; birincisi, örgüt içi açık bir iletişimdir. İkincisi, karar alma sürecinde çalışanların etkin olarak rol almasıdır. Üçüncüsü, bilgi ve enformasyonun paylaşmasıdır. Son olarak dördüncüsü, hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır.<sup>154</sup>

Yapılan araştırmalar sonucunda araştırmacılar örgütsel güveni birçok boyutta ele almışlardır. Birçok araştırmacıya göre örgütsel güvenin bu boyutları sıralanmıştır. Birincisi: çok düzeyli; bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu olduğu kabul etmektedirler. İkincisi: kültürel kökleri olan; örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normları ile bağlı olmasıdır. Üçüncüsü: iletişim temelli; doğru bilginin sağlanması, alınan kararlar ile ilgili açıklamanın yapılması ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının sonucudur. Dördüncüsü: dinamik; güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgunun

---

<sup>151</sup> Demirel, s.181.

<sup>152</sup> Asunakutlu, s.5.

<sup>153</sup> Cem Kahya, *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*, (Danışman: Prof. Dr. Ömer Faruk İşcan), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2013, s.125.

<sup>154</sup> Demirel, s.181.

olmasıdır. Beşincisi: çok boyutlu; bireyin güven algılamasını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeyde birçok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlanmaktadır.<sup>155</sup>

Örgütsel güven, hem örgütler arası hem de örgüt içi güveni ifade etmektedir. Örgüt içinde örgütsel güven bakıldığından farklı boyutların olduğunu görmekteyiz. Bunlar; çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Örgütsel güvenin tanımlarına bakıldığından, güvenin bahsedilen çok boyutluluğun sonucunda, benzer yönleri olsa da farklılıklar göstermektedirler. Shockly-Zalabak ve arkadaşları (2000) örgütsel güveni, bir tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>156</sup>

Güven konusunda yapılan araştırmalar sonucunda birbirinden farklı ayrımlar tespit edilmiştir. Bu ayrımların en önemlisi olarak kabul edilen bireye güven ve örgüte güvendir. Luhman (1979) bireye güven ve örgüte güven ayrımına göre, bireye güven bireyler arasındaki kişilik farklılıklarına dayalıdır ve bunun bireye özel olduğunu iddia etmektedir. Örgütsel güven ise kişilerden ziyade daha çok kurumlarla ilgilidir. Shockey ve arkadaşları (2000)'na göre, bireye güven, bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade etmektedir. Örgüte güvenin ise bireyin örgüte ilişkin ilişkileri ve davranışları ile ilgili beklentilerini yansıttığını ifade etmektedirler. Bireye güvenden hareketle ele alınan yöneticiye güven, çalışanın yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceğine olan inancıdır.<sup>157</sup>

Örgüt üyelerinin genel olarak güvene yönelik eğilimleri örgütsel ve bireysel ilişkilere nüfuz etmektedir. Güvene yönelik eğilim bireysel bir özellik olarak görünmesine rağmen, toplumların kültürlerine göre şekillendirilir. Diğer bir ifade ile toplumların özellikleri güven olgusunu etkilemektedir. Örgüt içi güven ise örgüt

---

<sup>155</sup> Tüzün, s.105.

<sup>156</sup> Çubukçu ve Tarakçıoğlu, s.57-58.

<sup>157</sup> Sabiha Sevinç Altaş ve Ali Kuzu, “ Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, S.2, 2013, s.32.

içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, örgüt içindeki ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentiler olduğu söylenebilir. Üst düzey örgütsel güven oluşturan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takım oluşturmada daha etkin olduğunu söyleyebiliriz.<sup>158</sup>

Bireyler arası ilişkilerde güven; bilişsel ve duygusal olmak üzere iki temel şekilde ele alınmaktadır. Bilişsel güven modelinde kime hangi şartlarda ve ne tür bir gerekçe ile güvenileceğine yönelik gerçekçi bir seçim söz konusudur. Duygusal modelde güven; bireylerin birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini ifade eden eylemlerden oluşan duygusal bir alanda yapılmaktadır. Özdeşleşme temelli güven olarak da açıklanan bu güven şekli, bir tarafın diğer tarafın istek ve niyetlerine yönelik empati kurmasına dayanmaktadır.<sup>159</sup>

Örgütsel güven, örgütlerde etkinlik için çok önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde ve yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı bir örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılımdan ve örgütsel etkililikten söz edilemez.<sup>160</sup>

### **2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güven, örgüt içindeki adaletin sağlanması, tepe yönetimin örgüt çalışanlarına desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeyde oluşturulması, çalışanlar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesidir.<sup>161</sup>

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel güvenin birçok boyutunun olduğu görülmektedir. Biz burada üç boyut altında ele alacağız. Bunlar; örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olarak sınıflandırılmıştır. Bu boyutlara bakıldığında, örgüte güven ve yöneticiye güvenin temelde birbirleriyle

---

<sup>158</sup> Tüzün, s.105.

<sup>159</sup> Asunakutlu, s.4.

<sup>160</sup> Gökhan Baş ve Cihad Şentürk, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.1, 2011, s.36.

<sup>161</sup> Demirel, s.181.

ilişkili olduğu, fakat farklı öncüller tarafından farklı sonuçları olduğu görülmektedir.<sup>162</sup>

McKnight (1998) örgüte güveni, çalışanların kurumsal yapının başarıyı sağlayabilecek tarzda yapılandırıldığına dair inancı sonucunda oluşan güven şeklinde tanımlamaktadır. Terfi, kariyer geliştirme, disiplin gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, kuruma güveni sağlayan unsurlar arasındadır.<sup>163</sup>

Yöneticiye güven, örgüt çalışanlarının yöneticinin verdiği sözlere sadık ve dürüst olacağına dair olan inançtır. Erdem'e (2003) göre, yöneticinin kişilik özellikleri ve yönetim sürecindeki etkinliğinin örgütteki güven ortamını etkileyen unsurlar arasında olabileceğini iddia etmektedir. Bununla beraber, yöneticinin çalışanlar tarafından etkili ve yetkin olarak algılanması ve çalışanların yöneticinin sorun çözmeye başarılı olduğuna dair hissettikleri inanç, yöneticiye karşı güvenin sağlanmasında önemli olduğu görülmektedir. Thomas, Zolin ve Hartman (2009) da yöneticiye duyulan güveni etkileyebilecek unsurlardan biri olarak yöneticinin yararlı ve güncel bilgi kaynağı olarak algılanmasının önemine işaret etmektedir.<sup>164</sup>

Çalışma arkadaşlarına güven, literatürde kişiler arası güven adıyla adlandırılmakta olup; çalışanların birbirlerine karşı hareketlerine, konuşmalarındaki dürüstlüğe ve iyi niyetlerine yüklenen inanç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, çalışma arkadaşlarının güvenilir olduğu algısına ulaşabilmeleri için, onların iyi niyetli ve mesleki becerilerinin yüksek olduğunu bilmeleri gereklidir. Çalışma arkadaşlarına güven karşılıklı olan bir olgudur.<sup>165</sup>

Yukarıda bahsettiğimiz örgütsel güven boyutlarını detaylı olarak başlıklar altında aşağıda açıklayacağız.

---

<sup>162</sup> Emrah Tokgöz ve Oya Aytemiz Seymen, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, S.39, 2013, s.62.

<sup>163</sup> Kaya Yıldız, "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.1, 2013, s.293.

<sup>164</sup> Necati Cemaloğlu ve Ali Çağatay Kılınç, "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.23, 2012, s.136.

<sup>165</sup> Tokgöz ve Seymen, s.63.

### 2.3.1. Örgüte Güven

Örgütte güven, kişilerin örgütsel ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentilerini içeriyor. Başka bir ifade ile örgütte duyulan güven ve örgütten alınan destek, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına olan inanç örgütte güven olarak tanımlanmaktadır.<sup>166</sup>

Erdem'e göre çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütsel yaşamda oldukça önemli bir durumdur. Bu etkileşimi örgüt için önemli kılan durum ise, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yönetici olduğundan dolayı yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bundan dolayı, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.<sup>167</sup>

Dinç (2007)'e göre yöneticiyi, örgüte güvenin başlatıcısı olarak görmektedir. Çalışanın yöneticilerine güven duyması, yöneticinin kişisel özellikleri ve yönetsel etkililiği ile alakalıdır. Bu nedenden dolayı örgüte güven ve yöneticiye güven çoğu zaman birbiri ile ilişkilendirilmektedir.<sup>168</sup>

Tan ve Tan (2000)'e göre; örgüte ve yöneticiye güven birbirleriyle ilişkili unsurlar olmanın yanı sıra, farklı öncülleri ve farklı sonuçları bulunmaktadır. Daha önce yapmış oldukları bir araştırmada örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen değişkenlerle bütünleştirilebilmektedir. Yöneticiye güvenin ise yöneticinin kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla beraber çalışanların örgüte ve yöneticisine güveninin sonuçlarının da farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıp devir hızı

---

<sup>166</sup> Güler İslamoğlu, Melek Birsal ve Deniz Börü, *Kurum İçinde Güven Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü Alan Araştırması ve Sonuçları*, 1.bs., İstanbul 2007, s.25.

<sup>167</sup> Mustafa Büte, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S.1, 2011, s.176.

<sup>168</sup> Yıldız, s.293.

düzeşini etkilerken, yöneticiye güven ise, çalışanlarının memnuniyeti ve yenilikçi davranış sergilemeyi etkilediğini iddia etmektedirler.<sup>169</sup>

Fox (1974), başarılı örgütlerin üç ana boyuttan oluşan güven üzerine kurulduklarını iddia etmektedir. Bu boyutlardan birincisi yatay güven; çalışma arkadaşları veya aynı konumda olanlar arasındaki güvendir. İkincisi dikey güven; çalışan ve yönetici arasındaki güvendir. Son olarak üçüncüsü ise dış güven; kurum ile müşterileri ve tedarikçileri arasındaki güvendir.<sup>170</sup>

Örgütte güven; terfi, işe alma, ödüllendirme, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi örgütsel süreçlerin adil, eşitlikçi ve tatmin edici bir şekilde uygulanması örgüte olan güveni sağlayacaktır. Yine aynı şekilde etkili bir işbirliğinin sağlanması, eşgüdüm sürecinin yönetim tarafından desteklenmesi ve çalışanların örgütsel karar ve politikalarda söz sahibi olması örgütte olan güveni sağlayacak olan unsurlar arasında olduğu söylenebilir.<sup>171</sup>

Örgütte güven, dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişin, olumlu bir imajın, huzurlu ve adil bir iş ortamının, işe alım ve oryantasyonun önemsendiğı, bağlılığın oluşturulmaya çalışıldığı, mali yapının güçlü olduğu, çalışanlara ilginin, saygının bulunduğu, performans değerlendirmelerinin objektif olduğu, çalışanların ihtiyaçlarına dikkat edildiğı ve uzun süreli istihdamın önemsendiğı bir örgütsel yapı ile mümkün olabilmektedir.<sup>172</sup>

### **2.3.2. Yöneticiye Güven**

Yöneticiler, örgütün politikalarını ve hedeflerini astlarına iletmekle doğrudan görevlidirler. Çalışanlar, yöneticileriyle olan etkileşimlerinden çıkarımlar yaparak örgütte olan güvenleri hakkında bir muhakeme yaparlar. Bu doğrultuda çalışanlar yöneticilerine duyarlırsa, bu güven duygusunu tüm örgütte genelleştiriyorlar. Çünkü

---

<sup>169</sup> Büte, s.176.

<sup>170</sup> İslamoğlu, Birsell ve Börü, s.25.

<sup>171</sup> Necati Cemaloğlu ve Ali Çağatay Kılınç, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, S.165, 2012, s.141.

<sup>172</sup> İrfan Yazıcıoğlu, "Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S.30, 2009, s.236-237.



yöneticinin örgütü her şekilde temsil ettiğini düşünmektedirler. Örgüte ve yöneticiye güven birbirleriyle olumlu ve anlamlı olarak ilişkili olmalarına rağmen ikisinin de farklı öncelikleri vardır. Örgütte güvenin öncelikleri; algılanan örgütsel destek, dağıtım ve işlemsel adalettir. Yöneticiye güvenin öncelikleri; dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgili ve yardımsever davranışlar gösterilmesidir.<sup>173</sup>

Güven, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır; güven ortamını oluşturan, yönetimin güven duygusunu bütün örgüt çalışanları üzerinde yapılandırmasıdır. Yine aynı şekilde yöneticinin dikkatli bir şekilde çalışanları yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilecekleri görülmektedir. Yine aynı şekilde yöneticinin eylemleri ve uygulamaları örgütte var olan güveni yok edebilir.<sup>174</sup>

Yöneticiye güven, kişiler arasındaki güven ilişkisi olup bir ekip içinde çalışanlar arasında güvenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Zand (1972)'e göre, yöneticilerin güven sağlayabilmeleri için çalışanları ile önemli bilgileri paylaşmalarının, karşılıklı etkileşimi sağlamalarının ve çalışanlarının iyi niyetlerini kötüye kullanmamalarının önemini vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin açık ve iyi niyetli olmalıdırlar. Çalışanların da yöneticilerine güvenebilmeleri için yöneticilerin gerçekten onları düşündüklerini hissettirmemeleri gerekmektedir. Çalışanlar iş ile ilgili hedeflerine ulaşmada yönetime güvenebileceklerinin ve yönetim ile değerlerinin uyduğu farkında olmalıdırlar.<sup>175</sup>

Birçok örgütte yöneticiler bilgi akışını kontrol etmektedirler. Bu anlamda, örgüt üyelerinin bilgiye ulaşma imkânının olması, yöneticiye ve örgüte olan güven düzeyini etkileyen önemli faktörler arasındadır. Bununla birlikte, yöneticinin iletişime açık ve destekleyici davranışları, ona karşı güvenin oluşmasında etkili bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Etkinlik ve verimliliği sağlamak isteyen

---

<sup>173</sup> İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.30.

<sup>174</sup> Tüzün, s.107.

<sup>175</sup> İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.32.

yöneticilerin, yalnızca çalışanlarının güvenlerini kazanmayı yeterli bulmayıp, aynı zamanda sağladıkları güveni sürdürülebilmeyi öğrenmeleri de gerekmektedir.<sup>176</sup>

Whitener ve arkadaşları “Yönetmel Güvenirlik Modeli” adında geliştirdikleri modellerinde çalışanların yöneticilerine güven hissetmelerini sağlayan bireysel unsurlar olarak, yöneticilerde bulunması gerektiğini düşündüğü beş unsurdan bahsetmektedirler. Burada iki kişi arasında genel olarak var olabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek unsurlardan bahsedilmektedir. Bu unsurlar yönetmel güvenirlik davranışının boyutları olarak ifade edilmekte, davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi olarak sınıflandırılmaktadırlar. Bu modelde güvenen bireyin güvenme eğilimi de yöneticiye duyulan güveni etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>177</sup>

Yöneticiler, çalışanların örgütte güvenlerini sağlamada ve onlarla olumlu kişisel ilişkiler kurmada çok önemli bir rol göstermektedir. Bu ilişkinin, etkili performans ve üretkenlik için oldukça önemli olduğunu görmekteyiz. Yapılan bazı çalışmalarda elde edilen sonuçlar şu şekildedir. Robinson (1996), yöneticiye güvenin çalışanın performansını olumlu etkilediğini iddia etmektedir. Oldham ve Cummings (1996) çalışanların düşüncelerine ve duygularına değer verip onları destekleyen yöneticilerin, çalışanların çalışma isteklerini arttırdıklarını savunmaktadır. Davis, Mayer ve Schoorman (1995) ise güven ve yönetim konusunda yaptıkları bir çalışmada çalışanların, yöneticilerini yetkinlik sahibi olarak gördüklerini, onlardan emin olduklarını ve onlara daha çok destek verip, güvendiklerini gözlemlemişlerdir.<sup>178</sup>

### **2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin çalışma arkadaşlarının adil, itimat edilebilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inanç olarak

---

<sup>176</sup> A. Asuman Akdoğan ve Onur Köksal, “Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.18, 2014, s.27.

<sup>177</sup> Arı, s.7.

<sup>178</sup> İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.34.

tanımlanmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirmektedir. Cook ve Wall (1980)'deki çalışmalarına göre çalışma arkadaşlarına güven ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar.<sup>179</sup>

Çalışma arkadaşına güven, çalışma arkadaşının yetkinliğine itimat etme ve onun hakkaniyetli, ahlaklı davranışlar sergileyeceğine inanmasıdır. Bu varsayım doğrultusunda, çalışma arkadaşına güvenen kişi çalışma arkadaşının kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağı veya ona yanlış bilgi vermeyeceği veya hakkında dedikodu çıkarmayacağı yani onu kötüye kullanmayacağından emin olduğunu göstermektedir.<sup>180</sup>

Bir kimsenin güveni kazanmak için, bu kimsenin öncelikle kendisini güvenilir bir hale getirmesi gereklidir. Başka bir ifade ile kişi, güven kazanmak için birtakım çaba göstermesi gerekir ve bu çabaların sonucunu alana kadar da mücadele etmesi gerekir. Örgütler, sosyokültürel ve ekonomik bir sistem olarak ele alındığında bu durum, mikro düzeydeki güven olgusunun, örgütsel güvene olan etkilerini göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların bir birey olarak yetiştikleri kültürel çevrelerinden, kişiliklerinden ve geçmişte yaşadıkları tecrübelerden kaynaklı güvenme halleri ile davranışları, örgüt ortamını doğrudan etkilediğini söyleyebiliriz.<sup>181</sup>

Çalışma arkadaşlarına güven, biçimsel olmayan işbirliğini kolaylaştırmanın yanı sıra, müzakere ve işlem maliyetini de azaltmaktadır. Güven çalışanlar açısından, geleceğin belirsizliğini azaltmakta, fırsatçı davranışları önlemekte, bürokratik yapıları azaltarak uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Güven ilişkilerinin olmadığı durumlarda kişiler, birbirine karşı korumacı bir tutum sergilemekte, bilgiyi saklamaktadırlar. Bu durum öğrenmenin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır.<sup>182</sup>

Cook ve Wall (1980), bireyler arasındaki güveni iki alt boyutta incelemişlerdir. Birincisi; başkalarının güvenilir oldukları konusundaki inançtır. İkincisi; başkalarının

---

<sup>179</sup> Tüzün, s.109.

<sup>180</sup> İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.37.

<sup>181</sup> Kahya, s.130.

<sup>182</sup> Ergeneli ve Arı, s.127.

kabiliyetine olan inançtır. Bu iki alt boyut yöneticiye güven ve çalışma arkadaşına güveni göstermektedir. Güven konusunda özellikle de bireylerarası güven konusunda yapılan araştırmalar daha çok yönetici-ast arasındaki güven üzerine odaklanmıştır. Çalışma arkadaşlarına güven öncelleri konusunda çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Çalışanların çalışma arkadaşlarına güven duyabilmeleri için aralarındaki etkileşim sonucunda birbirlerinin ahlaklı, dürüst, itimat edilebilir ve yetkin olarak algılamalarına bağlıdır. Sonuç olarak, çalışma arkadaşına güvene yol açan özellikler yöneticiye güven özellikleri ile benzer özellikler göstermektedirler.<sup>183</sup>

Çalışanlar arası güvenin, karşılıklı bir olgu olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda, iki çalışan arasındaki güven, birinin diğerinin davranışıyla ilgili beklentileri ile başlar. Eğer çalışanlar biri diğerinin güvenilir olduğunu düşünmeye başlarsa, onunla bilgi paylaşımına başlar ve diğerinin hareketlerini kontrol etmeye gereksinim duymaz. Sonuç olarak, diğeri de bu kişinin güvenilir olduğunu algılamaya başlar ve benzer güvenilir davranışlar sergilemeye başlar. Birbirini takip eden bu tür davranışlar, çalışma arkadaşları arasındaki güvenin pekişmesini sağlamaktadır.<sup>184</sup>

Çalışma arkadaşına güven önemli bir boyuttur. Çünkü bazı durumlarda çalışanlar yöneticilerden daha güncel ve uygulanabilir bilgilere sahip olabilmektedir. Birbirine güvenen çalışanlar bilgilerini açık olarak paylaşırlar ve birbirlerine yaptıkları iş konusunda geribildirim verirler daha dürüst davranıp yeni ürün ve süreçler oluşturabilme ortamı sağlamaya çalışırlar. Ferres, Connell ve Travaglione (2004) çalışanların birbirlerine güvendiklerinde onların hareketlerine, sözlerine ve niyetlerine inandıklarını iddia etmektedirler. Sonuç olarak, örgüt içinde işbirlikçi ve dingin bir sosyal ortam sağlayabilmek için çalışanların birbirlerine güvenmeleri önemli bir unsurdur. Güven olmadığı durumlarda bilgi paylaşımında isteksizlik olacak, karar alma konusunda yardımlaşma olmayacaktır.<sup>185</sup>

---

<sup>183</sup> İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.37.

<sup>184</sup> Tokgöz ve Seymen, s.63.

<sup>185</sup> İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.38-39.

## 2.4. Örgütsel Güven Modelleri

Güven olgusu hem özel yaşamda, hem sosyal hayata hem de iş yaşamından önemli bir faktördür. Çünkü yaşamın her alanında gerekli olan bir faktördür. Güven duygusuna sahip olan insanlar hayatının her alanında başarıyı ve huzuru sağlamaktadır. Güven duygusunun olduğu yerlerde güzel şeylerin olacağı beklentisi olmaktadır. Aksi durumda güvenin olmaması durumunda hep olumsuz ve kötü şeylerin olacağı beklentisi içinde olurlar. Örneğin bir iş yerinde çalışanların güven duygusuna sahip olmaması durumunda her an işinde ayrılacağı hissi içinde olur. Bu durum işyerindeki çalışma performansını olumsuz etkileyecektir. Motivasyon sağlanamayacaktır ve verim düşük olacaktır. Bu durum çalışana hem maddi hem de manevi bir takım maliyetler doğuracaktır. Aynı durum işverenin de işverenin kayıplar yaşamasına sebep olacaktır. Kısacası güven faktörünün hayatın her alanında etkili olmasından dolayı bilim adamları örgütlerde güven ortamının hangi yollar ile ve ne şekilde oluşturulacağı konusunda çeşitli araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmalar sonucunda birbirleriyle benzer ve farklı yönleri bulunan örgütsel güven modelleri geliştirmişlerdir. Bu modeller; Mishra Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli, Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli bu modeller aşağıda başlıklar altında açıklanacaktır.

### 2.4.1. Mishra Güven Modeli

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven ise kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisini yansıtmaktadır. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını oluşturduğunu söylemektedir. Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, literatürde desteklenmiştir. Mishra güven modeli; yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik olmak üzere güvenin dört farklı boyutunu tanımlamaktadır.<sup>186</sup>

---

<sup>186</sup> Tüzün, s.110.

➤ **Yeterlilik;** Mishra modelinin yeterlilik boyutu; Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtmaktadır. Yeterlilik, örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün piyasada yaşamını sürdürebilme kabiliyetinin yanı sıra, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilmektedir.<sup>187</sup>

➤ **Açıklık;** Çalışanlar, örgütsel güvene nasıl bir katkıların olabileceğini düşündüklerinde sıklıkla bu kavramlara başvururlar. Mishra modelinin bu boyutu, yalnızca paylaşılan bilginin miktarı ve doğruluğu konularını içermemek ile birlikte aynı zamanda bu bilginin samimi ve uygun bir yolla, diğer bir ifade ile açık bir şekilde aktarılıp aktarılmadığı konusunu da içerir. Bu açıklık ortamını oluşturmak ile sorumlu olanlar yöneticiler olduğundan dolayı, bu açıdan en önemli görev yöneticilere düşmektedir.<sup>188</sup>

➤ **İlgililik;** Bu boyut örgüt çalışanlarının, yöneticilerinin ilgililiğini algıladığında oluşmaktadır. Bromiley ve Cummings ilgililiğin bir tarafın diğer bir tarafı savunmasız bırakacak şekilde ortaya çıkar elde etmeye çalışmayacağı sırada gerçekleşeceğini söylemektedir. Mishra (1996) ilgililiği, örgüt düzeyinde ya da sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamaktadır. Shcokley-Zalabak Ellis ve Winogard ise, tüm yönetsel düzeylerde içtenliği, ilgililik ile ilişkilendirmektedir. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut olmayıp, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerli olabilmektedir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algılamaktadırlar.<sup>189</sup>

➤ **İtimat Edilirlik;** Mishra modelinin son boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile alakalıdır. Söylemler ve eylemler arasındaki tutarsızlık güven düzeyini düşürmektedir. Yöneticinin güvenilirliği, aynı zamanda

---

<sup>187</sup> İpek Kalemci Tüzün, *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, (Danışma: Doç. Dr. İrfan Çağlar), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2006, s.38.

<sup>188</sup> Kahya, s.134-135.

<sup>189</sup> Sabahattin Tekingündüz, *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, (Danışman: Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2012, s.51.

itimata edilebilirliği ile tanımlanmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşir, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenmektedir.<sup>190</sup>

#### 2.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel güven ve örgütsel güven ayırımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentileri ifade etmektedir. Örgütsel güven ise kişilerin örgütsel ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentileri içermektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirlemektedir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamaktadır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamayla ilgilidir.<sup>191</sup>

Cummings ve Bromiley (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmektedir. Güvenin, açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi bir inanca sahip olma çabasını, dürüst olmayı ve şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayacağını belirtmişlerdir. Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin itimat edilir davranmasını ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürmektedirler. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürmektedir. Üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürmektedir.<sup>192</sup>

Bromiley ve Cummings, bu üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranışın, güvenilir davranış olduğunu ileri sürmektedir. Kişi, güvenilir davranış sergilemektedir. Aynı zaman da yöneticiler açısından da dürüstlüğü takdir

---

<sup>190</sup> Murat Uray, *Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma*, (Danışman; Prof. Dr. Şadi Can Saruhan), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2014, s.22.

<sup>191</sup> Tüzün, s.111.

<sup>192</sup> Uray, s.22.

görmektedir. Bununla beraber örgüt içerisinde dayanışma anlayışını ortaya koyarak grup içerisindeki bağlılık duygusunu güçlendirmektedir.<sup>193</sup>

### 2.4.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın güven modelinin; yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik olan dört boyutlu güven modeline iletişim ve iş tatmini gözden geçirilerek beşinci boyut olarak özdeşleşme eklenmiştir. Özdeşleşme; çalışanların örgütün değer, norm, hedef ve inançlarına uygun hareket edip etmediğinin ölçüsünü belirtmektedir. Kısacası özdeşleşme; örgütle dayanışma içinde olmayı, tutum ve davranışlarla örgüte destek olmayı, örgütün ayırt edici niteliklerinin çalışanlarca algılanıp paylaşılmasını ifade etmektedir.<sup>194</sup>

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000)'ın geliştirdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt çalışanlar örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996) modelini genişleterek örgütsel güven ölçeğini geliştirmişlerdir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen bu ölçek örgütsel güveni beş boyutta ölçmeye çalışmıştır. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bununla birlikte çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmeye çalışmaktadır. Açıklık boyutu, doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmeye çalışmaktadır. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmeye çalışmaktadır. İtimat edilebilirlik boyutu ise takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmeye çalışmaktadır. Son olarak Zalabak Ellis ve Winograd'nın

---

<sup>193</sup> Kahya, s.136.

<sup>194</sup> Musab Işık, *Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad Timuroğlu), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014, s.46.



Mishra modeline ekledikleri özdeşleşme boyutu, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmeye çalışmaktadır.<sup>195</sup>

## 2.5. Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları

Güven, insanlar arasındaki ilişkilerin temelini oluşturmakta ve bu ilişkilere yön vermektedir. Çalışanların ve örgütlerin amaçları arasında köprü kurarak her iki tarafın amaçlarına ulaşmaları için ve en üst düzeyde verim sağlayabilmeleri için her iki tarafın karşılıklı dayanışma içinde sağlıklı bir iletişim zemininde çalışmalarını için güven duygusu önemli bir rol oynamaktadır.

Yapılan araştırmalar, gösteriyor ki örgütlerde güven duygusuna sahip olan çalışanlar arasındaki güven ilişkilerinin örgütte işbirliği ve dayanışmayı artırdığını, çalışanların performansını ve örgütün verimliliğini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırarak örgütsel adaleti etkilediğini, gösteriyor ve bunun da çalışanlar tarafından örgütün yararına yönelik daha çok risk alma isteği uyandırmıştır. Güven duygusu, örgütün gelişmesi için yeni fikirler üretmelerine olanak sağlamakta böylece kurumsal değişimin ve gelişimin oluşmasını sağladığını göstermektedir.<sup>196</sup>

Güven duygusu hâkim olan örgütlerin genel özellikleri arasında, açık ve katılımlı bir ortam olmasıdır. Sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsenmesi, üretkenliğin ve örgüte bağlılığın yüksek olmasıdır. Uzlaşma kültürünün egemen olması, takım çalışmasına yatkınlık olması, çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olması, kararlara katılımın sağlanması ile gerçekleşmektedir.<sup>197</sup>

Örgütsel güvenin örgütlere birçok olumlu etkisi vardır. Bu etkiler; örgütsel özdeşleşme, iş gören morali, yaratıcılık, bilgi yaratımı ve yönetimi, iletişim, örgütsel bağlılık, çevreye uyum, örgütsel verimlilik şeklinde sıralanabilir. Örgütsel güven yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar örgütlerine daha bağlıdır ve daha yüksek

---

<sup>195</sup> Tüzün, s.112.

<sup>196</sup> Didem Arlı, *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, (Danışman: Prof. Dr. Münevver Yalçınkaya), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2011, s.38.

<sup>197</sup> Bökeoğlu ve Yılmaz, s.213.

düzyeyde vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Örgütsel güvenin çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı artırmaktadır. Ayrıca stres, tükenmişlik ve kaos iş gören devir oranını azaltmaktadır. Bireysel ve örgütsel performans güvenden olumlu etkilenmektedir. Böylece örgütsel verimliliğin de yükseldiği görülmektedir. Güven bu nedenlerden dolayı örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.<sup>198</sup>

Örgütler insanların duygu ve düşüncelerinden önemli derecede etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulmasının temelinde güven duygusu yatmaktadır. Rekabet şartlarının zorlaştığı günümüz koşullarında örgüt yöneticilerinin çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla örgütsel güveni oluşturmaya yönelik tedbirleri almaları gereklidir. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının mutlu ve başarılı olmaları açısından güven vazgeçilmez bir örgütsel değer olarak görülmelidir.<sup>199</sup>

Yapılan araştırmalar sonucunda, güvenin olmadığı örgütlerde çalışanların birbirlerine kapalı ve işbirliğinin sınırlı olduğunu, insan ilişkilerinin zedelendiği görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların örgüte yabancılaştıklarını, çalışanların enerjilerini öğrenmeye, gelişmeye ve performansa harcamak yerine kendilerini korumak için kullandıklarını görülmektedir. Çalışanların birbirlerinden bilgi sakladıkları görülmektedir. Güven duygusu olmayan örgütlerde çalışanlar, birbirini suçlamakta, savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli ve kıskanç davranmakta, dedikodu yapmakta, örgütün hedeflerini benimsememektedirler. Ayrıca çalışanların bağlılığı azalmakta, iş doyumunu düşmekte, performansı en az düzeye inmekte, çalışanlar mutsuz, örgüt atmosferi genel olarak sessiz olmakta, şikâyetler cezalandırma ve kovulma nedeni sayılabilmekte, insanlar kendilerini işlerinin içine kilitlenmiş hissetmektedirler.<sup>200</sup>

Yukarıda bahsedildiği gibi örgütlerin etkili ve devamlılığını sağlaya bileceği örgütsel ilişkiler oluştura bilmek için örgütsel güven düzeyinin yüksek olması büyük bir önem arz etmektedir. Örgütlerde güven düzeyinin yüksek olması durumun da

---

<sup>198</sup> Osman Uslu ve Kadir Ardiç, "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.2, 2013, s.314-315.

<sup>199</sup> Asunakutlu, s.10-11.

<sup>200</sup> Arlı, s.38.

belirsizlik azalmakta ve uzun dönemli planlar yapılabilmektedirler. Böylece hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan başarı artacaktır. Güven her iki tarafından kazanmasına yardımcı olacaktır.

## **2.6. Örgütsel Güvenin Çıktıları**

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel güvenin oluşturulmasının beraberinde getirdiği sonuçlar vardır. Birçok araştırmada bu sonuçlar benzerlik göstermektedir. Bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki temel sınıflandırma yapılmıştır.

### **2.6.1. Örgütsel Güvenin Bireysel Çıktıları**

Doğruluk, beceri, açıklık, duyarlılık, güvenilirlik ve olumlu beklentiler gibi özellikler bireyler arası güveni belirlemede kullanılmaktadır. Bu özellikler bireyin, diğerinin sözlerinde, eylemlerinde ve kararlarında fırsatçı davranmayacağı yönündeki olumlu bekleyişi açıklamaktadır. Bireyler arasında geçmişteki etkileşimler, diğerlerinin eğilimleri, niyetleri ve güdülerinin değerlendirilmesinde yararlı bilgiler sunmaktadır. Diğerlerinin davranışları hakkında elde edilen deneyimler onların güvenilirlikleri konusunda bilgi edinme fırsatı vermektedir. Paylaşılan değerler ve amaçlar belirsizliği azaltmakta, aynı zamanda hangi davranışların, hangi durumların ve bireylerin istenen veya istenmeyen olduğunu belirlemektedir.<sup>201</sup>

Güvenmek edimi, duygusal ve mantıksal boyutlara dayanan bir süreçtir. Güvenin elde edilmesinde ve sürdürülmesinde taraflar arasındaki karşılıklı iletişim ve etkiler büyük bir önem arz etmektedir. Güven duyup duymamak, etkileşim sırasında yaşanan duygu ve düşünce alışverişinin ardından ortaya çıkmaktadır. Güvenilen tarafın duruşu, tavrı ve eylemlerine ilişkin güvenen tarafın düşünceleriyle duygusal izlenimlerinin birbiriyle tutarlı ve olumlu olması, güven hissini ortaya çıkışı veya sürdürülmesiyle sonlandırılacaktır. Örgütsel ilişkilerde de durum aynıdır. Bundan dolayı örgütler ve örgütlerle çalışanlar arasında da bir güven ilişkisi

---

<sup>201</sup> Gönül Ülker, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi”, *Sosyal Bilim Enstitüsü Dergisi*, S.16, 2008, s.191.

doğacaktır. Bu durumda, örgütlerin işlem ve eylemleri kadar özellikle örgütlere genelleştirilen, o örgütü temsil eden yöneticilerinin söz, davranış ve eylemleri önemli bir rol oynamaktadır.<sup>202</sup>

Örgütsel güven, örgüt verimliliğini arttırmakta, grup üyelerinin duygularını, gözlemledikleri farklılıkları özgür bir biçimde dile getirmelerine olanak tanımaktadır. Aynı zamanda savunmaya veya sabote etmeye yönelik düşünceleri de ortadan kaldırmaktadır. Bununla birlikte örgütsel güvenin, takım çalışması, liderlik, amaç belirleme ve performans değerlendirmenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örgütsel güven bireyler arası güven, kontrol ve koordinasyon faaliyetleri üzerinde etkili olduğu görülmekte ve koordinasyonu sağlanmış olan davranışların karmaşık sistemler içerisinde başarı kazanmasına yardımcı olmaktadır. Fakat bunun birbirlerine bağımlı olan aktörlerin birlikte etkin bir biçimde çalışmalarını mümkün olacağını vurgulamaktadır.<sup>203</sup>

Örgütsel güvenin sağlanması durumunda; çalışanlar arasında sürtüşmelerin azalması, verimliliğin yükselmesi, motivasyonun artması, çalışanların işten ayrılma oranlarının ve devamsızlığının düşmesi, yaratıcılığın egemen olması gibi sonuçlar elde edilmektedir.<sup>204</sup>

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, çalışanlarda tatmin düzeyinin artırmaktadır. Aynı zamanda üretkenliğini de artırdığını görmekteyiz. Örgütsel güven, çalışanların motivasyon düzeylerini artırır, etkin bir takım çalışması sağlar ve açık iletişimi destekleyerek, çalışanların işten ayrılmasını önemli derecede etkilemektedir.<sup>205</sup>

Örgütsel güvenin elde edilmesi sonucunda; bu durum örgüt içinde bireylerin birbirlerine yaklaşmasını sağlamaktadır. Bu etkili problem çözme aracıdır, örgütte karmaşıklığı azaltır, bireyler arası ilişkilerde açıklığı sağlar, sosyal yalnızlığı önlemektedir. Aynı zamanda güvenli örgütlerde bireyler fikirlerini açıkça

---

<sup>202</sup> H. Tezcan Uysal ve Canan Çetin, “Konut Yapı Kooperatiflerinde Güven İlişkisi ve Yeni Bir Yaklaşım: Fonksiyonel Değişim Modeli”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, S.17, 2012, s.130-131.

<sup>203</sup> Kahya, s.154.

<sup>204</sup> Bökeoğlu ve Yılmaz, s.213.

<sup>205</sup> Kahya, s.154.

paylaşabilir, bireylerin kendi değerlerini kabul etme endişesi olmaksızın yaşamını serbestçe sürdürerek, rahatça seçim yapabilir, birlikte zaman geçirmeyi ve başkasına zaman ayırmayı sağlayabilir, yetenekleri serbestçe ortaya koymayı, psikolojik rahatlığı, örgütte risk almayı ve dayanışmayı da beraberinde getirir.<sup>206</sup>

### **2.6.2. Örgütsel Güvenin Örgütsel Çıktıları**

Yapılan araştırmalar sonucunda güvenin örgütlerde, işlem maliyetini düşürme, örgütsel öğrenmeye yardımcı olma, çalışanlar arasında işbirliğini sağlama, sorumluluk almayı artırma, performans artışı, değişimin bir parçası olma isteği ve bağlılığı artırma gibi sonuçları ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların adalet ve etik algılamalarıyla oluşan örgütsel güven, örgütlerin sürekliliklerini sağladığı görülmüştür.<sup>207</sup>

Bilgi ve iletişim, güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Zucker'a göre güvenin oluşturulması, paylaşılan değer oluşturarak karşı tarafın davranışlarının öngörülebilirliğini arttıran bilgiye dayanmaktadır. Farklı bilgi türleri güveni etkilediğinden, güven oluşturmak için geniş bir bilgi alanına ihtiyaç vardır.<sup>208</sup>

Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için örgüt içi aktörlerin sahip olduğu güven duygusunun oluşturduğu olumlu bir iklim içerisinde birlikte etkili bir çalışma gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Güvenin yüksek düzeyde olması, örgüt içerisindeki işbirliğinin yüksek olması ve performans düzeyinin yükselmesi gibi oldukça olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların, yöneticilerine ve örgütlerine olan güvenleri, yöneticilerin etkinliğini de arttırmakta ve bu etki, takım performansının artmasını ve problem çözmede etkin olunmasını da sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerin örgütsel yapıların daha

---

<sup>206</sup> Murat Taşdan ve Tuğba Yalcın, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sosyal Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Düzeyi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, S.10, 2010, s.2575.

<sup>207</sup> Çubukçu ve Tarakçıoğlu, s.59.

<sup>208</sup> Uysal ve Çetin, s.130-131.

uyumlu, kurdukları stratejik birlikteliklerin daha güçlü olduğu, takımlar oluşturmada ve kriz yönetimini gerçekleştirmede daha etkin oldukları kabul edilmektedir.<sup>209</sup>

---

<sup>209</sup> Kahya, s.152.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Birinci ve ikinci bölümde araştırma konusuna yönelik kavramların tanımlarını içeren yazın çalışmasına yer verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise araştırma yöntemine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Ayrıca amaca ilişkin yazın taramasını temel alan araştırmanın hipotezleri sunulmaktadır. Bunlara ek olarak araştırma evreninin özellikleri, araştırmanın kısıtları, veri toplama aracı ve yöntemi ve de ölçekler hakkında bilgi verilmektedir. Bunların yanında araştırmada elde edilen bulgular ve tartışmaya da bu bölümde yer verilmektedir.

### 3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu olarak otantik liderlik üzerinde etkili olan demografik değişkenler ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı zamanda otantik liderliğin örgütsel güveninin boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Örgütsel güvenin ve otantik liderliğin boyutlarına bakılarak bunların arasındaki ilişki de araştırılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, otantik liderliğin örgütsel güvenin üzerindeki etkisini incelemektir. Diğer bir amaç ise çalışanların, otantik liderlik ve örgütsel güven değişkenlerinin bazı kişisel özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışılan birim, çalışma süresi, akademik unvan) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Bu çalışmada, otantik liderlik; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere dört boyut, örgütsel güven; yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere iki boyut altında incelenmiştir. Ayrıca kişisel değişkenler olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, çalışılan birim, akademik unvan kullanılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı

Erzincan Üniversitesi örnekleminde yer alması gereken minimum personel sayısı aşağıdaki formül ile belirlenmiştir.<sup>210</sup>

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

**N:** Hedef kitledeki birey sayısını,

**n:** Örnekleme alınacak birey sayısını,

**p:** İncelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını,

**q:** İncelenen olayın görülme sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

**t:** Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

**d:** Olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir.

Araştırmada N= 570 olarak alınmıştır. Çalışanlar homojen bir örneklem oluşturmadıkları için p ve q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak %95 esas alınmış ve bu değer tablo karşılığı olan t= 1,96 kullanılmıştır. Araştırmada kabul edilebilecek hata payı %5 olarak belirlenmiştir

$$n = \frac{570 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (570 - 1) + (1,96)^2 * (0,5 * 0,5)} = 230$$

olarak tespit edilmiştir. Erzincan Üniversitesi'nin akademik personelinde gelen 260 anket formunun % 95 güven aralığı için yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma, Erzincan Üniversitesine bağlı fakülte, yüksek okul ve meslek yüksek okullarındaki akademik personeli kapsamaktadır. Araştırmaya 260 kişi katılmıştır. Bu kişiler, otantik liderlik ile örgütsel güven, algıları bakımından değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır.

---

<sup>210</sup> Kazım Özdamar, *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir 2003, Kaan Kitabevi, s.116-118.



### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Erzincan Üniversitesi'nin Erzincan il merkezinde bulunan 8 fakülte, 4 yüksekokul ve 4 meslek yüksekokul ile sınırlıdır. Araştırma çerçevesinde hazırlanan anketi cevaplayan akademik personelin doğru ve yansız olarak anketi cevaplandıkları kabul edilmiştir.

Söz konusu anketin yapılması esnasında, örnekleme girecek bireylerin seçiminde tesadüflük hususu sağlanmaya çalışılmıştır. Örneklem grubu bir kamu kurumu olması nedeniyle araştırmadan elde edilen sonuçların tüm organizasyonlara genellenebilirliğinin sınırlı olduğu düşünülmektedir.

### 3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anketle veri toplama yöntemi kullanılmıştır.

#### 3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma Erzincan Üniversitesi'nin Erzincan il merkezinde konuşlu akademik birimlerinde yapıldığından, araştırmanın evren ve örneklemini Erzincan Üniversitesi olarak ifade etmek mümkündür.

2006 Yılında Atatürk Üniversitesi'nden ayrılarak kurulan Erzincan Üniversitesi 9 fakülte, 3 enstitü, 5 yüksekokul ve 11 meslek yüksek okulundan oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim ve öğretim yılında Erzincan Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır.

2014-2015 Eğitim ve Öğretim yılında Erzincan Üniversitesindeki akademik personelin unvanlarına göre sayıları **Tablo-8**'de gösterilmiştir.

**Tablo-8:** Personel Unvanları

Unvan	Akademik Personel
Profesör	33
Doçent	51
Yrd. Doçent	199

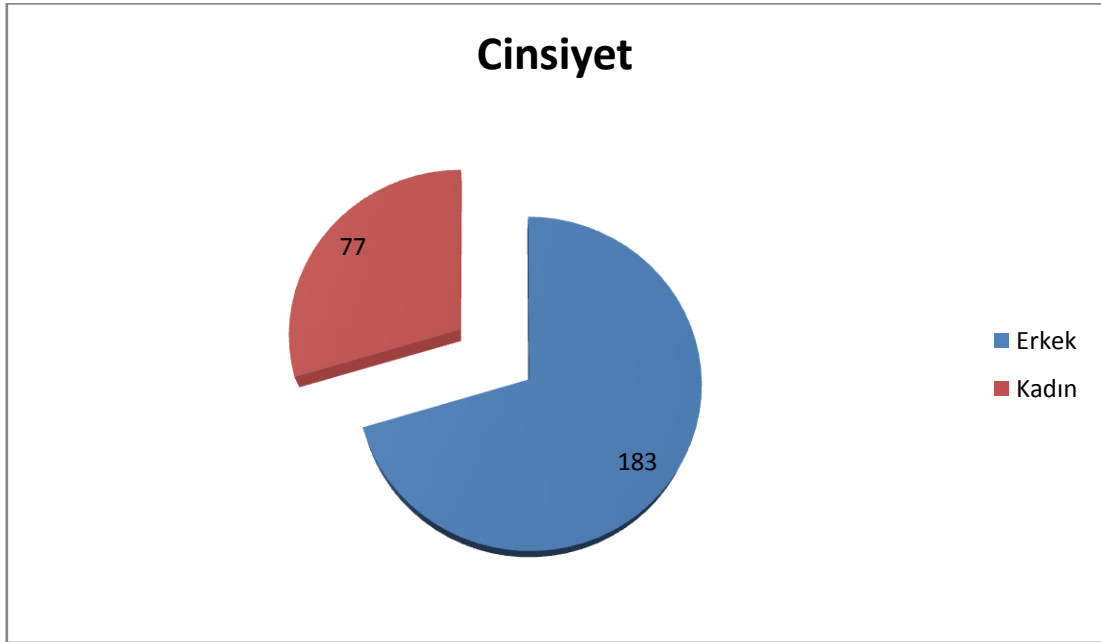
Öğretim Elemanı/Okutman/Uzman	102
Araştırma Görevlisi	185

Araştırma sekiz fakülte, dört yüksekokul ve dört meslek yüksekokulundaki akademik personele yapılmıştır. Toplamda 570 akademik personel bulunmaktadır. 350 anket formu dağıtılmakta olup, ancak 280 tanesi geri dönüş sağlamıştır. 20 tanesi eksik ve yanlış doldurulduğunda analize dâhil edilmemiştir. 260 kişinin doldurduğu anket analize tabi tutulmuştur.

### 3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

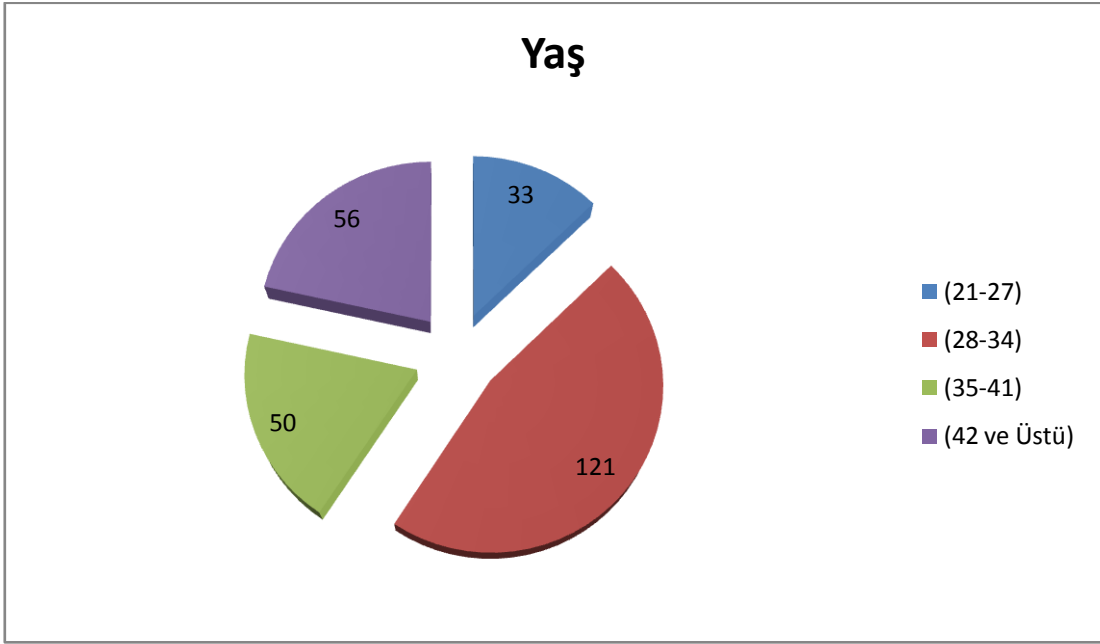
Erzincan Üniversitesi örneklemelerinde yapılan araştırmaya ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki şekillerde sunulmuştur.

**Şekil-2:** Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı



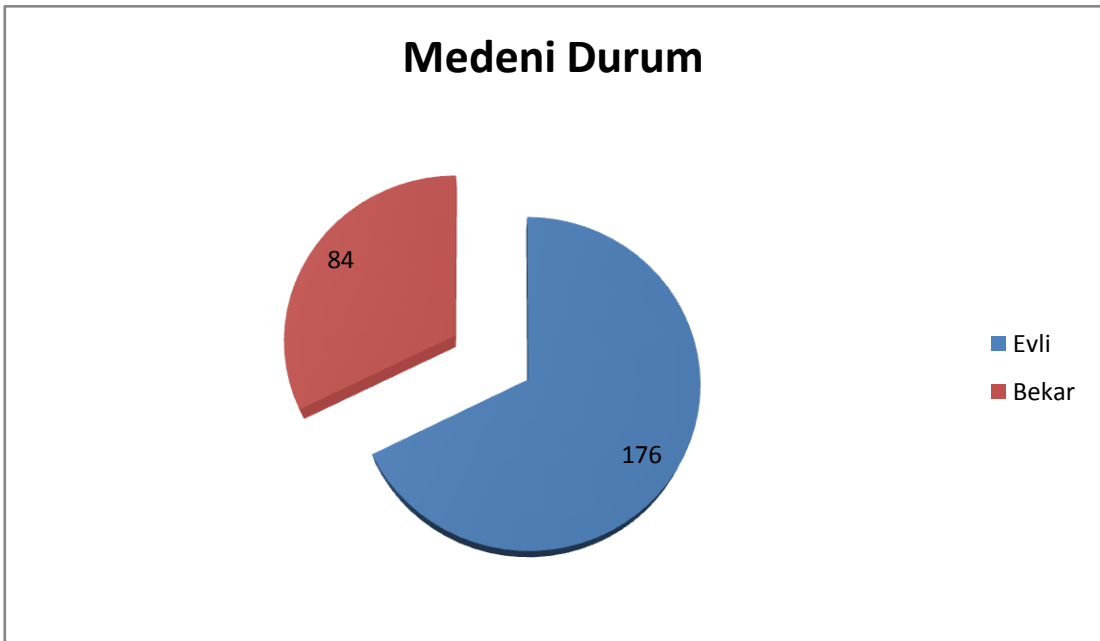
Cinsiyet değişkenine göre Erzincan Üniversitesindeki araştırmaya katılan akademisyenlerin %70,4'ü erkek, %29,6'ı kadındır.

**Şekil-3:** Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı



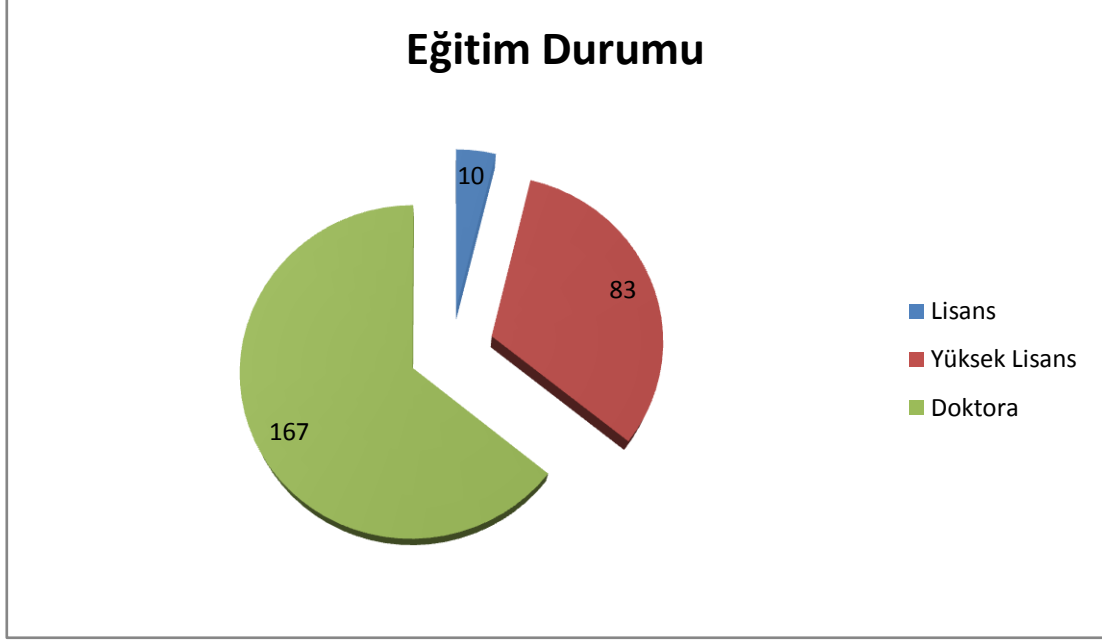
Araştırmaya katılan akademik personelin %12,7'si 21–27 yaş aralığında, %46,5'i 28–34 yaş aralığında ve 35-41 yaş aralığında olanlar %19,2'ni oluşturmaktadır. 42 yaşından büyük olanların oranı ise %21,5 düzeyindedir.

**Şekil-4:** Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı

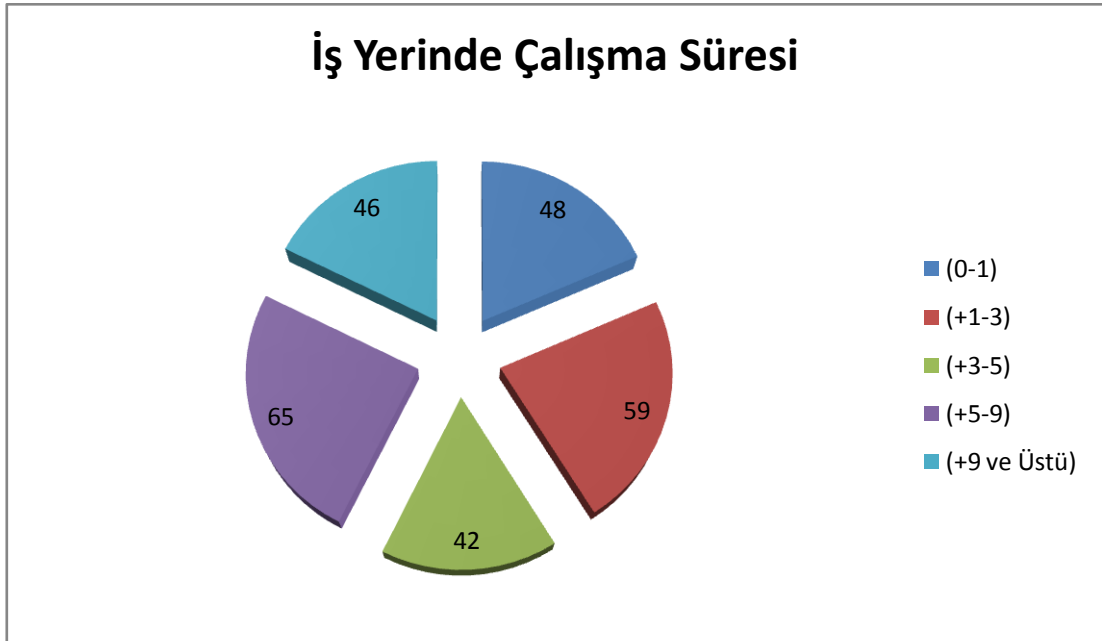


Araştırmaya katılan akademik personelin %67,7 evli ve %32,3'ü bekâr olduğu tespit edilmiştir.

**Şekil-5:** Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı



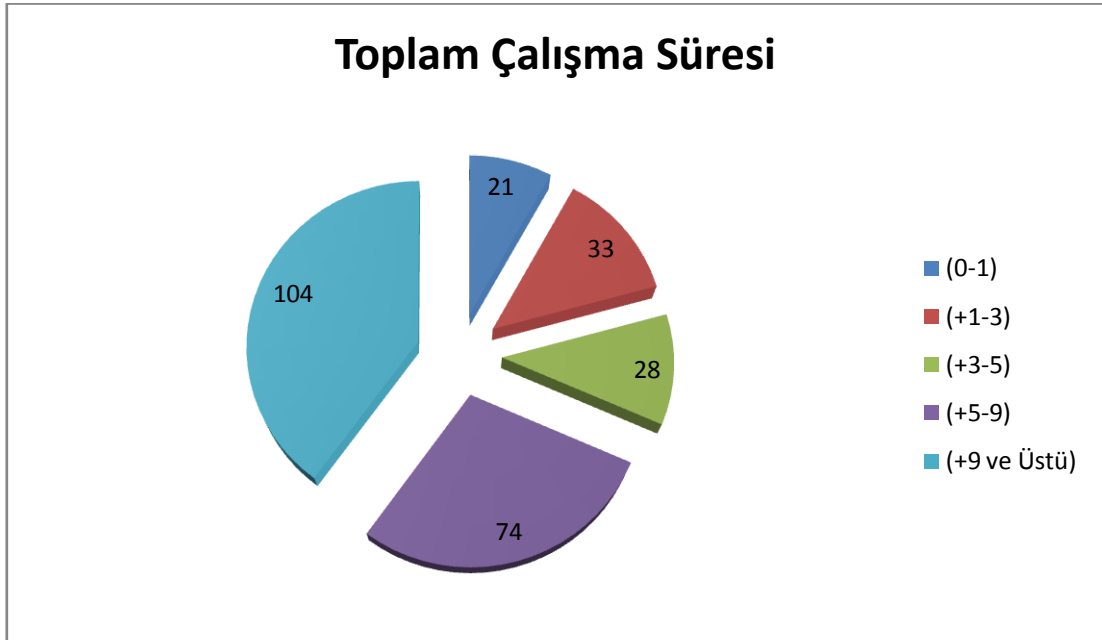
**Şekil-6:** Araştırmaya Katılanların İş Yerinde Çalışma Süresi Dağılımı



Eğitim durumları dikkate alındığında; Erzincan Üniversitesi'ndeki akademik personelin %64,2 doktora düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Katılımcıların %31,9'unun yüksek lisans ve %3,8'inin ise lisans düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir.

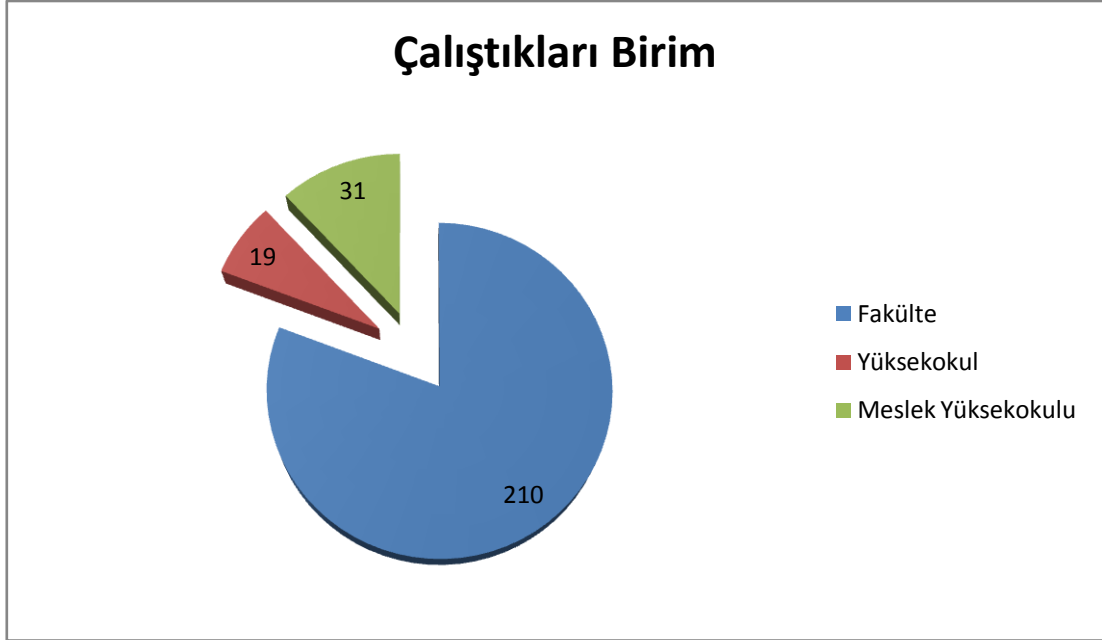
Üniversitede çalışma süresi 0-1 yıl arasında olanların oranının %18,5, +1-3 arasında olanların % 22,7, +3-5 yıl arasında olanların oranı %16,2, +5-9 arasındakiler ise %25 olduğu tespit edilmiştir. Dokuz ve daha fazla yıl çalışanlar ise katılımcıların %17,7'sini oluşturmaktadır.

**Şekil-7:** Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı



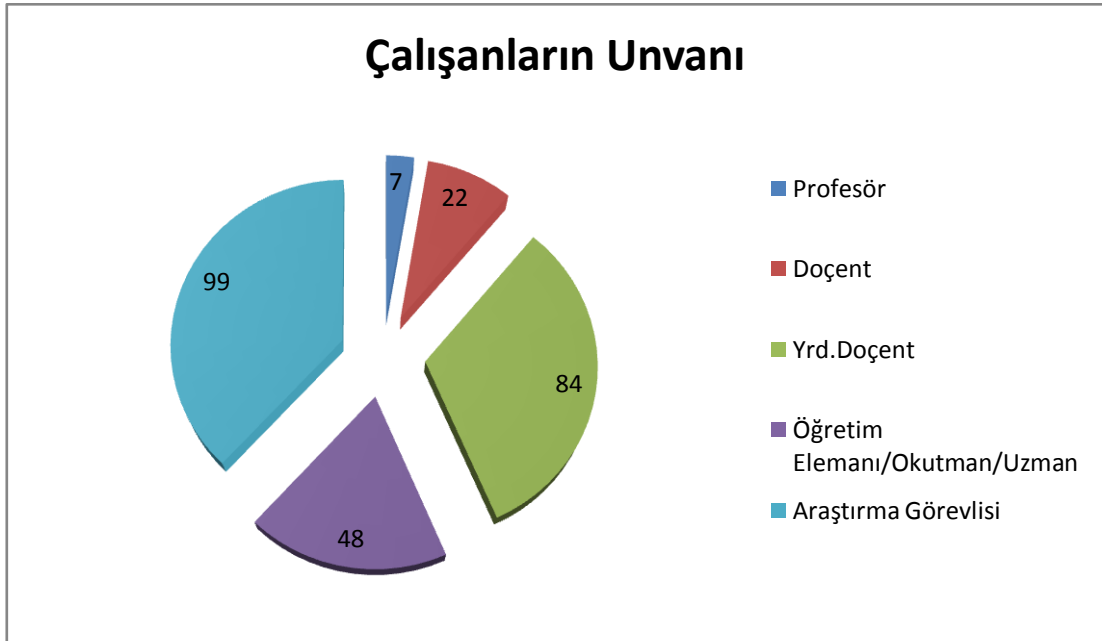
Çalışmaya katılan personelden toplam çalışma süresi 0-1 yıl arasında olanların oranı %8,1, +1-3 arasında olanların oranı% 12,7, +3-5 yıl arasında olanların oranı %10,8, +5-9 arasındakilerin oranı ise %28,5 düzeyindedir. Dokuz yıl ve üstü kıdeme sahip çalışanların oranı ise %40 düzeyindedir.

**Şekil-8:** Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı



Araştırmaya katılan akademik personelin %80,8'i fakülte, %7,3'ü yüksek okulda ve %11,9'u ise meslek yüksekokulunda çalışmaktadır.

**Şekil-9:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Unvana Göre Dağılımı



Araştırmaya katılan akademik personelin %2,7'si Profesör, %8,5'i Doçent, %32,3 Yrd. Doçent iken Öğretim Elemanı/Okutman/Uzman olanların oranı %18,5 ve araştırma görevlisi olanların oranı %38,1 düzeyindedir.

### **3.5.3. Veri Analiz Yöntemi ve Araçları**

Araştırmada veri analiz yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılacak değişkenler ile demografik özellikleri ölçmek amacıyla bir anket formu hazırlanmış ve örneklem üzerinde uygulanmıştır.

### **3.5.4. Anket Formu**

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde otantik liderliğin ölçülmesinde, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler hakkında aşağıda detaylı olarak bilgi verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden hepsi daha önceki çalışmalarda Türkçe uyarlaması yapılmış, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir.

#### **3.5.4.1. Otantik Liderlik Ölçeği**

Çalışanların otantik liderlik algısını ölçmek üzere daha önce Tabak ve arkadaşları (2010) tarafından uyarlanan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen on altı maddeli bir ölçek olup, bireyin otantik liderlik algısını dört boyut altında ölçmektedir. Tabak ve arkadaşları (2010) ölçeğin güvenilirliğini 0,91 olarak hesaplamış ve dört faktörlü bir yapıda olduğunu doğrulamışlardır.

Otantik liderlik ölçeği 16 maddelik, 5'li Likert tarzında hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri 1-hiçbir zaman, 2-çok seyrek, 3-ara sıra, 4-sık sık, 5-her zaman değerleri ile belirtilmiştir. Ölçek; 4 boyutlu bir yapıdadır.

**Tablo-9:** Otantik Liderlik Ölçeğindeki Maddelerin Boyutlara Dağılımı

BOYUTLAR	MADDELER
İlişkilerde şeffaflık	1,2,3,4,5
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	6,7,8,9
Bilgiyi dengeli değerlendirme	10,11,12
Öz farkındalık	13,14,15,16

(Kaynak: Tabak ve arkadaşları, 2010)

Otantik Liderlik: Tabak ve arkadaşlarının üç farklı örnekleme yapmış oldukları çalışmada (2012) doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi sonucunda elde edilen veriler ( $\chi^2/sd=2.53$ , **GFI=.92**, **NFI=.93**, **RMSEA=.06**, **IFI=.95**, **CFI=.95**, **TLI=.94**) ışığında otantik liderliğin dört boyutlu bir yapısının olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen analiz sonucunda boyutların güvenilirlik düzeyleri, ilişkilerde şeffaflık 0,81, içselleştirilmiş ahlak anlayışı 0,78, bilgiyi dengeli değerlendirme 0,78, öz farkındalık 0.89 olarak belirlenmiştir. Toplam varyansın %66,7'sinin açıklanabildiği, KMO (.938) ve Barlett testleri ( $p=.00$ ) değerlerinin yeterli seviyede oldukları belirlenmiştir. Güvenirlik kat sayıları ilişkilerde şeffaflık boyutu için 0.86, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için 0.83, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu için 0.85, öz farkındalık boyutu için 0.90 ve tüm ölçek için 0.93 olarak tespit edilmiştir.

Erzincan Üniversitesi örnekleminde yapılan araştırmamızda veriler varimax yöntemi ile döndürülerek faktör analizi yapılmış ve normalde 4 boyutlu olarak çeşitli çalışmalarda ortaya konan faktör dağılımı Erzincan Üniversitesi örnekleminde 2 boyutlu olarak geçerlendiği görülmüştür. Buna göre birinci boyut bilgiyi dengeli değerlendirme-öz farkındalık sorularından oluşmaktadır. İkinci boyut ise ilişkilerde şeffaflık sorularından oluşmaktadır. Birinci boyutta 7, ikinci boyutta 3 soru bulunmaktadır. Faktör grupları belirlenirken faktör yüklerinin alt sınırı 0,4 olarak alınmıştır<sup>211</sup>.

<sup>211</sup>Jum C. Nunnally ve Ira H. Bernstein, *Psychometric Theory*, 3th Edition, McGraw Hill, 1994.



**Tablo-10: Otantik Liderlik Faktör Yükleri**

	Faktör Grubu	
	1	2
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme 3	,849	
Özfarkındalık3	,846	
Öz farkındalık1	,812	
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme 2	,780	
Öz farkındalık2	,761	
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme 1	,692	
Öz farkındalık4	,691	
İlişkilerde Şeffaflık4		,886
İlişkilerde Şeffaflık1		,717
İlişkilerde Şeffaflık5		,697

Yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan iki faktör grubunun soruları incelendiğinde, Erzincan Üniversitesi örnekleminde otantik liderlik algısının iki boyutta değerlendirildiği görülmektedir. Birinci faktör grubu sorularının tamamı (bilgiyi dengeli değerlendirme 1,2,3 ve öz farkındalık 1,2,3,4) dışarıdan lidere bakışı ifade etmektedir. Bu nedenle çalışmada bu boyut bundan sonra Otantik liderliğin dışsal boyutu olarak ifade edilecektir. İkinci boyut ise liderin içsel bakış açısını ifade etmektedir. Bu nedenle araştırmanın müteakip bölümünde bu boyut otantik liderliğin içsel boyutu olarak ifade edilecektir.

## **Otantik Liderliğin Erzincan Üniversitesi Örneğinde Faktör Yapısı**

### **Birinci Boyut (Otantik Liderliği Dışsal Boyutu)**

- Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.

(Orijinal ölçeğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunun 1. sorusu)

- Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler. (Orijinal ölçeğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunun 2. sorusu)

- Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler. (Orijinal ölçeğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunun 3. sorusu)

- Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur. (Orijinal ölçeğin öz farkındalık boyutunun 1. sorusu)

- Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir. (Orijinal ölçeğin öz farkındalık boyutunun 2. sorusu)

- Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. (Orijinal ölçeğin öz farkındalık boyutunun 3. sorusu)

- Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder. (Orijinal ölçeğin öz farkındalık boyutunun 4. sorusu)

### **İkinci Boyut (İçsel Boyutu)**

- Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler. (Orijinal ölçeğin ilişkilerde şeffaflık boyutunun 1. sorusu)

- İnsanlara acı gerçekleri söyler. (Orijinal ölçeğin ilişkilerde şeffaflık boyutunun 4. sorusu)

- Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır. (Orijinal ölçeğin ilişkilerde şeffaflık boyutunun 5. sorusu).

Bu iki boyut dikkate alındığında; KMO örneklem yeterliliğinin 0,910 olarak gerçekleştiği ve elde edilen sonucun anlamlı olduğu görülmektedir. (**Tablo-11**)

**Tablo-11:** Otantik Liderlik KMO ve Bartlett Testi

KMO		,910
Bartlett Testi	Ki-Kare	1,454E3
	sd	45
	Anlamlılık	,000

Elde edilen iki boyut, otantik liderliğe ilişkin varyansın %66,673'ünü açıkladığı görülmektedir. Birinci boyutun öz değeri 5,478, ikinci boyutun öz değeri ise 1,189 olarak gerçekleşmiştir. (**Tablo-12**)

**Tablo-12:** Otantik Liderlik Boyutlarının Öz Değerleri

	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %
1	5,478	54,779	54,779
2	1,189	11,895	66,673

#### 3.5.4.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Çalışanların örgütsel güven düzeylerini ölçmek için Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ve İşcan ve Sayın (2010) tarafından uyarlanan 12 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek örgütsel güven algısını yöneticiye ve örgüte olan güven olarak iki boyut altında incelemektedir. İşcan ve Sayın (2010) ölçeğin güvenilirliğini 0,72, yöneticiye duyulan güven boyutunun geçerliğini 0,95 ve örgüte duyulan güven algısını ise 0,89 olarak tespit etmişlerdir.

Örgütsel Güven ölçeği, 12 madde olarak, 5'li Likert tarzında hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, kesinlikle katılmıyorum= 1, kısmen

katılmıyorum= 2, kararsızım= 3, kısmen katılıyorum= 4, kesinlikle katılıyorum= 5 değerleri ile belirtilmiştir. Ölçek, 2 boyutludur.

**Tablo-13: Örgütsel Güven Boyutları**

Boyutlar	Maddeler
Yöneticiye Güven	1,2,3,4,5,6,7,8
Örgüte Güven	9,10,11,12

Nyhan ve Marlow (1997)'de çalışmasında Örgütsel Güven Ölçeği'ne ilişkin olarak ortaya konulan iki faktörlü yapı, bu çalışma kapsamında da iki faktörlü olarak geçerlenmiştir. Elde edilen bu iki faktörlü yapının, Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeğinin orijinal yapısıyla birebir örtüştüğünü göstermektedir.

Örgütsel güven ölçeğinin faktör analizi sonuçları Nyhan ve Marlow (1997) ile İşçan ve Sayın(2010)'ın çalışmalarında olduğu gibi iki boyutlu olarak çıkmıştır. Birinci boyut yöneticiye olan güven, ikinci boyut ise örgüte güvendir. Yöneticiye olan güven 8, örgüte olan güven ise 4 sorudan oluşmaktadır. Boyutlar ve faktör yükleri Tablo-14'te sunulmuştur.

Örgütsel güvene ilişkin elde edilen iki boyut varyansın %75,820'sini açıklamaktadır. Birinci boyutun öz değeri 7,445, ikinci boyutun öz değeri ise 1,654 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo-14: Örgütsel Güven Faktör  
Yükleri**

	Faktör Grubu	
	1	2
Yöneticiye güven4	,877	
Yöneticiye güven1	,838	
Yöneticiye güven2	,834	
Yöneticiye güven5	,829	
Yöneticiye güven7	,799	
Yöneticiye güven6	,793	
Yöneticiye güven8	,784	
Yöneticiye güven3	,563	
Örgüte güven11		,934
Örgüte güven10		,898
Örgüte güven9		,858
Örgüte güven12		,750

**Tablo-15: Örgütsel Güven Boyutlarının Öz Değerleri ile Açıklanan Varyans  
Yüzdeleri**

Boyut	Öz değerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7,445	62,040	62,040
2	1,654	13,780	75,820

Örgütsel güvenin iki boyutu için KMO örneklem yeterliliğinin 0,929 olarak gerçekleştiği ve elde edilen sonucun anlamlı olduğu görülmektedir (**Tablo-16**).

**Tablo-16: Örgütsel Güven KMO ve Bartlett Testi**

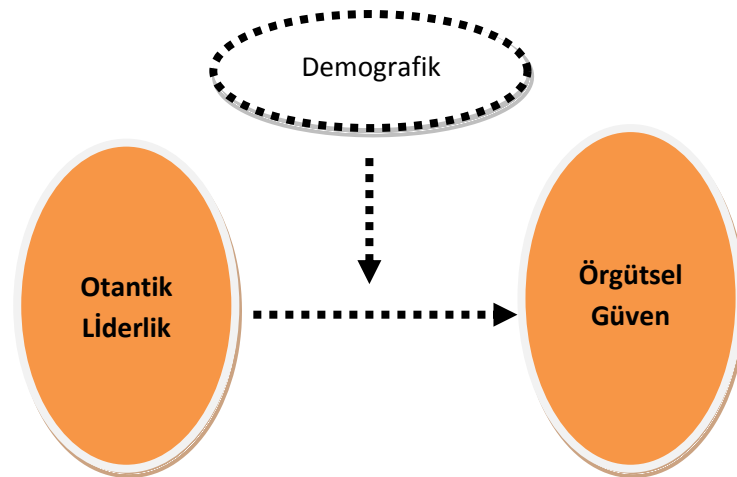
KMO Örneklem Yeterliliği		,929
Bartlett Testi	Ki-Kare	2,938E3
	Sd	66
	Anlamlılık	,000

### 3.5.5. Veri Analiz Tekniği

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 16.0 yazılım programında bilgisayar ortamına aktarılmış ve gerekli istatistiksel analizler yapılmıştır. Ölçeklerde bulunan sorulara verilen yanıtların yüzde ve frekans dağılımları hesaplanmıştır. Ölçeklerde yer alan boyutlar için toplam boyut sonuçları üzerinden hareket edilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek için faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi yapılmıştır.

### 3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Birinci ve ikinci bölümde ele alınan otantik liderlik ve örgütsel güvene ilişkin kuramsal ve görgül araştırmalar ışığında geliştirilen model aşağıda sunulmuştur:



**Şekil-10: Araştırmanın Modeli**

Geliştirilen bu model kapsamında araştırmada aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Otantik liderlikle örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Otantik liderlikle örgütsel güven arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin rolü nedir?
- Otantik liderliğin boyutları ile örgütsel güven boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Araştırmanın Hipotezleri**

#### **3.6.1. Otantik Liderlik - Örgütsel Güven İlişkisi**

Coşar (2011) çalışmasında demografik değişkenlerin örgütsel güveni etkilemediğini ancak otantik liderlik algısının örgütsel güveni yordadığını ( $\beta=0,507$ ,  $p<.001$ ), toplam varyansın %25,6'sını açıkladığını ( $F=128,743$ ,  $p<.001$ ) tespit etmiştir.

Bu noktada, çalışanların liderlerinin otantik olduğuna ilişkin algıları yüksek ise örgütsel güven algılarının da yüksek olacağı sonucu beklenmektedir. Birinci hipotez bu çerçevede oluşturulmuştur.

**Hipotez-1:** Otantik liderlik algısı yüksek olanların örgütsel güven algıları da yüksektir.

#### **3.6.2. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Güven ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkisi**

Çalışanların liderlerinin otantik olduğuna ilişkin algıları yüksek ise örgütsel güven algılarının da yüksek olacağı sonucu beklenmekte olduğundan hareketle birinci hipotez yukarıdaki gibi oluşturulmuştur. Bu kapsamda otantik liderliğin alt boyutları olarak tespit edilen içsel ve dışsal otantik liderlik algılarının yüksek olmasının da çalışanların örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutları olan örgüte güven ve yöneticiye güven algıları üzerinde pozitif etkileri olduğundan hareketle 2,3,4,5,6,7,8 ve 9 numaralı hipotezler oluşturulmuştur.

**Hipotez-2:** Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların örgütsel güven algıları da yüksektir.

**Hipotez-3:** Lidere ilişkin içsel otantik liderlik algısı yüksek olanların örgütsel güven algıları da yüksektir.

**Hipotez-4:** Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların örgüte olan güven algıları da yüksektir.

**Hipotez-5:** Lidere ilişkin içsel otantik liderlik algısı yüksek olanların örgüte olan güven algıları da yüksektir.

**Hipotez-6:** Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların yöneticiye olan güven algıları da yüksektir.

**Hipotez-7:** Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların yöneticiye olan güven algıları da yüksektir.

**Hipotez-8:** Lidere ilişkin otantik liderlik algısı yüksek olanların örgüte olan güven algıları da yüksektir.

**Hipotez-9:** Lidere ilişkin otantik liderlik algısı yüksek olanların yöneticiye olan güven algıları da yüksektir.

### **3.6.3. Cinsiyet - Otantik Liderlik Algısı İlişkisi**

Haşbay (2011)'in araştırmasına göre cinsiyet otantik liderlik algısını etkilememektedir. Fakat Coşar (2011)'deki çalışmasında erkek ve kadınlar arasında otantik liderlik algısının farklılık gösterdiğini bulmuştur. Kadınların otantik liderlik algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buradaki farkın otantik liderlik boyutları olan ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalıktan kaynaklandığını belirtmiştir. Bu nedenle cinsiyet-otantik liderlik algısı arasındaki ilişkiyi içeren hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**Hipotez-10:** Kadınların otantik liderlik algı düzeyleri erkeklerin otantik liderlik algılarından yüksektir.



#### **3.6.4. Yaş - Otantik Liderlik Algısı İlişkisi**

Coşar (2011) yüksek lisans tez çalışmasında yaptığı analiz sonucunda çalışanların yaş itibariyle otantik liderlik algısı arasında bir ilişkinin olmadığı tespit etmiştir.

Bu çalışmanın ışığı altında onbirinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**Hipotez-11:** Katılımcıların yaşlarına göre otantik liderlik algılamalarında farklılıklar yoktur.

#### **3.6.5. Çalışma Süresi - Otantik Liderlik Algısı İlişkisi**

Coşar (2011) çalışanların çalışma sürelerinin otantik liderlik algısını etkilemediğini tespit etmiştir. Yine aynı şekilde Haşbay (2011) yüksek lisans tez çalışmasında çalışanların çalışma süresinin otantik liderlik algısının etkilemediğini tespit etmiştir. Bu kapsamda oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez-12:** Katılımcıların çalışma sürelerine göre otantik liderlik algılamalarında farklılıklar yoktur.

#### **3.6.6. Cinsiyet - Örgütsel Güven Algısı İlişkisi**

Taşkın ve Dilek (2010)'in çalışmalarında çalışanların cinsiyetine göre örgütsel güven algısının farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Erkek çalışanların örgütsel güven ile ilgili sorulara kadınlardan daha olumlu cevap verdiklerini gözlemlenmiştir. Bu nedenle cinsiyet-örgütsel güven ilişkisini içeren hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**Hipotez-13:** Katılımcılardan erkeklerin örgütsel güven algıları, kadınlardan daha yüksektir.

#### **3.6.7. Yaş - Örgütsel Güven Algısı İlişkisi**

Taşkın ve Dilek (2010)'in çalışmalarına çalışanların örgütsel güven algısının yaş düzeyine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yaşça büyük olanların örgüte olan güveni daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu kapsamda ondördüncü hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**Hipotez-14:** Katılımcılardan yaşları fazla olanların örgütsel güven algı düzeyleri genç olanlardan daha yüksektir.

### **3.6.8. Çalışma Süresi - Örgütsel Güven Algısı İlişkisi**

Polat ve Celep (2010) çalışmalarında iş görenlerden çalışma süreleri fazla olanların örgütsel güven algılarının kıdemce az olanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Kıdemli olanların daha az kıdemli olanlara göre güven düzeyi daha yüksek olarak tespit edildiğinden araştırmanın onbeşinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**Hipotez-15:** Katılımcılardan kıdemli olanların örgütsel güven algı düzeyleri kıdemsiz olanlardan daha yüksektir.

### **3.7. Araştırmanın Bulguları**

Ölçeklerin güvenirlik analizleri ve bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bunların alt ölçekleri arasındaki ilişkileri koymak için korelasyon analizleri yapılmıştır. Daha sonraki aşamada demografik değişkenlerin otantik liderlik ve örgütsel güven algısını anlamaya yönelik varyans analizi yapılmıştır.

Otantik liderlik ile örgütsel güven algısı arasındaki korelasyonun ve iç tutarlılık katsayıları incelenmiştir. Konuya ilişkin olarak elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda elde ettiğimiz otantik liderliğin iki boyutu olan dışsal otantik liderlik ve içsel otantik liderliğin örgütsel güven algısı ile olumlu yönde bir korelasyonun olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven boyutları ile olumlu yönde bir korelasyon olduğu test edilmiştir.

#### **3.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerinin İç Tutarlılık Katsayıları**

Araştırmada, kullanılan ölçeklerin iç tutarlık katsayıları da tespit edilerek ölçeklerin güvenirlikleri hesaplanmıştır.

Otantik Liderlik; ölçeğine ilişkin toplam on soru analize dâhil edildiğinde güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ifade edildiği şekilde oluşmuştur. Buna göre Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,905 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Güven, ölçeğinin sorularının tamamı analize dâhil edilmiştir. Güvenirlilik analizine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi ortaya çıkmıştır. Buna göre Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,941'dir.

Anketin analize dâhil edilen tüm soruların (soru silme işleminden sonraki) güvenilirlik derecesi Cronbach  $\alpha$  katsayısının 0,956 olduğu tespit edilmiştir.

### **3.7.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar**

Otantik liderlik boyutlarının kendi aralarındaki korelasyona bakıldığında 0,569 olduğu görülmektedir. Otantikliğin dışsal boyutu ile yöneticiye olan güven arasında pozitif yüksek düzeyde bir korelasyon (0,786) ve örgüte güven ile otantikliğin dışsal boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon (0,589) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-17:** Korelasyon Analizi Sonuçları

		Otantik-Dışsal	Otantik-İçsel	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Otantik Toplam	Güven Toplam
Otantik-Dışsal	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	1					
Otantik-İçsel	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,569** ,000	1				
Yöneticiye Güven	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,786** ,000	,607** ,000	1			
Örgüte Güven	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,589** ,000	,401** ,000	,607** ,000	1		
Otantik Toplam	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,896** ,000	,875** ,000	,790** ,000	,564** ,000	1	
Güven Toplam	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,755** ,000	,551** ,000	,874** ,000	,917** ,000	,742** ,000	1

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı.

Otantikliğin içsel boyutu ile yöneticiye güven arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir korelasyon (0,606), örgüte güven ile arasında ise pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu (0,401) tespit edilmiştir.

Otantikliğin dışsal boyutu ve örgütsel güven toplamı arasında 0.755 düzeyinde yüksek bir korelasyon olduğu görülmektedir. Otantikliğin içsel boyutu ile örgütsel güven arasında ise 0,551 düzeyinde orta düzeyde pozitif bir korelasyon vardır.

Otantiklik toplamı ile yöneticiye güven arasında 0,790 düzeyinde pozitif ve yüksek düzeyli bir korelasyon vardır. Yine otantiklik toplamı ile örgüte güven arasında 0,564 düzeyinde pozitif ilişki vardır.

Otantiklik toplamı ile örgütsel güven toplamı arasında 0,742 düzeyinde pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir.

### 3.7.3. Hipotez Testleri

Bu kısımda araştırmanın hipotezleri test edilecektir.

#### 3.7.3.1. Birinci Hipotezin Testi

**Hipotez-1:** Otantik liderlik algısı yüksek olanların örgütsel güven algıları da yüksektir.

Erzincan Üniversitesi örnekleminde otantik liderlik algısının örgütsel güven algısı üzerindeki etkisini incelemek için katılımcılara yöneltilen anket soruları değerlendirilmiştir.

**Tablo-18:** Birinci Hipotezin Testi

Değişkenler	r	r <sup>2</sup>	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	0,742	0,550	0,549	315,935	0,000
Örgütsel Güven					

**Tablo-19: Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkin Katsayılar**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,452	,176		2,569	,011
Otantiklik	,844	,048	,742	17,775	,000

a.Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların liderlerinin otantik lider olmalarına ilişkin algıları ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönlü ( $r=0,742$ ) ve anlamlı bir ilişki (Anlamlılık=0,000) olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.2. İkinci Hipotezin Testi

**Hipotez-2:** Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların örgütsel güven algıları da yüksektir.

**Tablo-20: İkinci Hipotezin Testi**

Değişkenler	r	r <sup>2</sup>	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	<b>0,755</b>	<b>0,570</b>	<b>0,569</b>	<b>342,324</b>	<b>0,000</b>
Örgütsel Güven					

**Tablo-21: Dışsal Otantiklik ve Örgütsel Güvüne İlişkin Katsayılar**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,951	,143		6,650	,000
Dışsal Otantiklik	,730	,039	,755	18,502	,000

a.Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların liderlerinin dışsal otantik lider olmalarına ilişkin algıları ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönlü ( $r=0,755$ ) ve anlamlı (Anlamlılık= $0,000$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.3. Üçüncü Hipotezin Testi

**Hipotez-3:** Lidere ilişkin içsel otantik liderlik algısı yüksek olanların örgütsel güven algıları da yüksektir.

**Tablo-22:** Üçüncü Hipotezin Testi

Değişkenler	r	r <sup>2</sup>	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	,551	,303	,300	112,244	,000
Örgütsel Güven					

**Tablo-23:** İçsel Otantiklik ve Örgütsel Güvene İlişkin Katsayılar

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
	(Sabit)	1,339	,210		
İçsel Otantiklik	,580	,055	,551	10,595	,000

a.Bağımlı Değişke: Örgütsel Güven

Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların liderlerinin içsel otantik lider olmalarına ilişkin algıları ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönlü ( $r=0,551$ ) ve anlamlı (Anlamlılık= $0,001$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.4. Dördüncü Hipotezin Testi

**Hipotez-4:** Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların örgüte olan güven algıları da yüksektir.

**Tablo-24:** Dördüncü Hipotezin Testi

Değişkenler	r	r <sup>2</sup>	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	,589	,347	,344	137,083	,000
Örgütsel Güven					

**Tablo-25:** Dışsal Otantiklik ve Örgüte Güven Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,831	,216		3,854	,000
Dışsal Otantiklik	,697	,060	,589	11,708	,000

a.Bağımlı Değişke: Örgüte Güven

Tabloda elde edilen bulgular doğrultusunda liderlerinin dışsal otantik lider olmalarına ilişkin algıları ile örgüte olan güven algıları arasında pozitif yönlü ( $r=0,589$ ) ve anlamlı (Anlamlılık=0,000) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.5. Beşinci Hipotezin Testi

**Hipotez-5:** Lidere ilişkin içsel otantik liderlik algısı yüksek olanların örgüte olan güven algıları da yüksektir.

**Tablo-26:** Beşinci Hipotezin Testi

Değişkenler	r	r <sup>2</sup>	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	,410	,161	,158	49,542	,000
Örgütsel Güven					



**Tablo-27: İçsel Otantiklik ve Örgüte Güvenin Katsayıları**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,337	,282		4,746	,000
İçsel Otantiklik	,517	,074	,401	7,039	,000

a.Bağımlı Değişke: Örgüte Güven

Tablodaki sonuçlar doğrultusunda liderlerinin içsel otantik lider olmalarına ilişkin algıları ile örgüte olan güven algısı arasında pozitif yönlü ( $r=0,410$ ) ve anlamlı (Anlamlılık= $0,000$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.6. Altıncı Hipotezin Testi

**Hipotez-6:** Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların yöneticiye olan güven algıları da yüksektir.

**Tablo-28: Altıncı Hipotezin Testi**

Değişkenler	r	r <sup>2</sup>	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	,786	,617	,616	415,815	,000
Örgütsel Güven					

**Tablo-29: Dışsal Otantiklik ve Yöneticiye Güvenin Katsayıları**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,071	,136		7,892	,000
Dışsal Otantiklik	,763	,037	,786	20,392	,000

a.Bağımlı Değişke: Yöneticiye Güven

Elde edilen sonuçlara göre liderlerinin dışsal otantik lider olmalarına ilişkin algıları ile yöneticiye olan güven algısı arasında pozitif yönlü ( $r=0,786$ ) ve anlamlı (Anlamlılık=0,000) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.7. Yedinci Hipotezin Testi

**Hipotez-7:** Lidere ilişkin içsel otantik liderlik algısı yüksek olanların yöneticiye olan güven algıları da yüksektir.

**Tablo-30:** Yedinci Hipotezin Testi

Değişkenler	r	r <sup>2</sup>	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	,607	,368	,366	150,545	,000
Örgütsel Güven					

**Tablo-31:** İçsel Otantiklik ve Yöneticiye Güvenin Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
	1 (Sabit)	1,341	,201		
İçsel Otantiklik	,643	,052	,607	12,270	,000

a.Bağımlı Değişke: Yöneticiye Güven

Elde edilen sonuçlara göre liderlerinin içsel otantik lider olmalarına ilişkin algıları ile yöneticiye olan güven algısı arasında pozitif yönlü ( $r=0,607$ ) ve anlamlı (Anlamlılık=0,000) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.8. Sekizinci Hipotezin Testi

**Hipotez-8:** Lidere ilişkin otantik liderlik algısı yüksek olanların örgüte olan güven algıları da yüksektir.

**Tablo-32: Sekizinci Hipotezin Testi**

Değişkenler	r	r <sup>2</sup>	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	,564	,318	,315	120,071	,000
Örgütsel Güven					

**Tablo-33: Otantiklik ve Örgütsel Güven Katsayılar**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
	1 (Sabit)	,431	,265		
Otantiklik	,785	,072	,564	10,958	,000

a.Bağımlı Değişke: Örgütsel Güven

Elde edilen sonuçlara göre liderlerinin otantik lider olmalarına ilişkin algıları ile örgütsel güven algısı arasında pozitif yönlü ( $r=0,564$ ) ve anlamlı (Anlamlılık= $0,000$ ) bir ilişki olduğu test edilmiştir. Bu kapsamda hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.9. Dokuzuncu Hipotezin Testi

**Hipotez-9:** Lidere ilişkin otantik liderlik algısı yüksek olanların yöneticiye olan güven algıları da yüksektir.

**Tablo-34: Dokuzuncu Hipotezin Testi**

Değişkenler	r	r <sup>2</sup>	Düzeltilmiş r <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	,790	,625	,623	429,308	,000
Örgütsel Güven					

**Tablo-35:** Otantiklik ve Yöneticiye Güvenin Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,473	,162		2,925	,004
Otantiklik	,904	,044	,790	20,720	,000

a.Bağımlı Değişke: Yöneticiye Güven

Elde edilen bulgular doğrultusunda liderlerinin otantik lider olmalarına ilişkin algıları ile yöneticiye güven algısı arasında pozitif yönlü ( $r=,0790$ ) ve anlamlı (Anlamlılık= $0,000$ ) bir ilişki olduğu test edilmiştir. Bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.10. Onuncu Hipotezin Testi

**Hipotez-10:** Kadınların otantik liderlik algı düzeyleri erkeklerin otantik liderlik algı düzeylerinden yüksektir.

Oluşturulan hipotezi test etmek için bağımsız t testi uygulanmıştır.

**Tablo-36:** Otantik Liderliğin Cinsiyete İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Otantik Liderlik Algısı	Erkek	183	3,5635	,83322
	Kadın	77	3,7282	,76653

**Tablo-37:** Otantik Liderliğin Bağımsız Örneklem Testi (t Testi)

	Levene Testi		t-testi			
	F	Anlamlılık	t	sd	Anlamlılık	Ortalamalar Farkı
Otantik Liderlik Algısı	,644	,423	-1,489	258	,138	-,16471

Erkeklerde otantik liderlik algısı ortalaması 3,5635 ve kadınlarda 3,7282 olarak gerçekleşmiştir. Levene testi anlamsız ( $F=0,644$ , Anlamlılık= $0,423$ ) çıkmıştır. Bu nedenle hipotez reddedilmiştir.

### 3.7.3.11. Onbirinci Hipotezin Testi

**Hipotez-11:** Katılımcıların yaşlarına göre otantik liderlik algılamalarında farklılıklar yoktur.

Hipotezi test etmek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-38:** Otantik Liderliğin Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistik

Otantik Liderlik Algısı	N	Ortalama	Std. Sapma
1. Grup	33	3,9163	,77662
2. Grup	121	3,5754	,86561
3. Grup	50	3,6548	,69739
4. Grup	56	3,4749	,79856
Toplam	260	3,5739	,81606

**Tablo-39:** Otantik Liderliğin Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA					
Otantik Liderlik Algısı	Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,362	3	1,454	2,214	,087
Grup İçi	168,119	256	,657		
Toplam	172,481	259			

Varyans analizi sonuçlarına göre yaş gruplarının otantik liderlik algıları arasında otantik istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.12. Onikinci Hipotezin Testi

**Hipotez-12:** Katılımcıların çalışma sürelerine göre otantik liderlik algılamalarında farklılıklar yoktur.

Hipotezini test etmek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-40:** Otantik Liderliğin Çalışma Süresine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

Otantik Liderlik Algısı	N	Ortalama	Std. Sapma
1. Grup	48	3,7803	,78969
2. Grup	59	3,5101	,89250
3. Grup	42	3,7387	,77144
4. Grup	65	3,5443	,73236
5. Grup	46	3,5487	,88340
Toplam	260	3,6123	,81606

**Tablo-41:** Otantik Liderliğin Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA					
Otantik Liderlik Algısı	Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,128	4	0,782	1,177	,321
Grup İçi	169,353	255	,664		
Toplam	172,481	259			

Elde edilen sonuçlara göre üniversitede çalışma süreleri ile otantik liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $F=1,177$  ve Anlamlılık= $0,321$ ) tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

### 3.7.3.13. Onüçüncü Hipotezin Testi

**Hipotez-13:** Katılımcılardan erkeklerin örgütsel güven algıları kadınlardan daha yüksektir.

Oluşturulan hipotezi test etmek için bağımsız t testi uygulanmıştır.

**Tablo-42:** Örgütsel Güvenin Cinsiyete İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Güven Algısı	Erkek	183	3,5147	,94517
	Kadın	77	3,4732	,89408

Erkeklerde örgütsel güven algısı ortalaması 3,5147 ve kadınlarda 3,4732 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen sonucun (kadınlarla erkeklerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki farkın) anlamlı olup olmadığı Levene testi ile ölçülmektedir. Bu çerçevede Levene testi uygulanmış, elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-43:** Örgütsel Güven İçin Bağımsız Örneklem Testi (t Testi)

	Levene Testi		t-testi			
	F	Anlamlılık	t	sd	Anlamlılık	Ortalamalar Farkı
Örgütsel Güven Algısı	1,378	,241	,328	258	,743	,04147

Levene testi sonucu anlamsız ( $F=1,378$ , Anlamlılık= $0,241$ ) çıktığından hipotez reddedilmiştir.

### 3.7.3.14. Ondördüncü Hipotezin Testi

**Hipotez-14:** Katılımcılardan yaşları fazla olanların örgütsel güven algı düzeyleri genç olanlardan daha yüksektir.

Hipotezini test etmek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-44:** Örgütsel Güvenin Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Güven Algısı	N	Ortalama	Std. Sapma
1. Grup	33	3,6970	,91485
2. Grup	121	3,4019	,91866
3. Grup	50	3,7088	,84436
4. Grup	56	3,4208	1,00429
Toplam	260	3,5024	,92881

**Tablo-45:** Örgütsel Güvenin Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA					
Örgütsel Güven Algısı	Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,975	3	1,658	1,943	,123
Grup İçi	218,461	256	,853		
Toplam	223,436	259			

Elde edilen sonuçlara göre yaş grupları ile örgütsel güven algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $F=1,943$  ve  $Anlamlılık=0,123$ ) tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotez reddedilmiştir.

### 3.7.3.15. Onbeşinci Hipotezin Testi

**Hipotez-15:** Katılımcılardan kıdemli olanların örgütsel güven algı düzeyleri kıdemsiz olanlardan daha yüksektir.



Hipotezi test etmek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo-46:** Örgütsel Güvenin Çalışma Süresine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Güven Algısı	N	Ortalama	Std. Sapma
1. Grup	48	3,6875	,91638
2. Grup	59	3,4227	,90365
3. Grup	42	3,5387	,80241
4. Grup	65	3,3808	,97470
5. Grup	46	3,5503	1,01393
Toplam	260	3,5024	,92881

**Tablo-47:** Örgütsel Güvenin Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA					
Örgütsel Güven Algısı	Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,142	4	,785	,909	,459
Grup İçi	220,294	255	,864		
Toplam	223,436	259			

Varyans analizi sonuçlarına göre üniversitede çalışma süreleri ile örgütsel güven düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ( $F=0,909$  ve  $Anlamlılık=0,459$ ) tespit edilmiştir. Bu nedenle hipotez reddedilmiştir.

### 3.8. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

**Tablo-48:** Hipotez Testi Sonuçları

<b>Hipotez Numarası</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Kabul/Red</b>
1	Otantik liderlik algısı yüksek olanların örgütsel güven algıları da yüksektir.	Kabul
2	Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların örgütsel güven algıları da yüksektir.	Kabul
3	Lidere ilişkin içsel otantik liderlik algısı yüksek olanların örgütsel güven algıları da yüksektir.	Kabul
4	Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların örgüte olan güven algıları da yüksektir.	Kabul
5	Lidere ilişkin içsel otantik liderlik algısı yüksek olanların örgüte olan güven algıları da yüksektir.	Kabul
6	Lidere ilişkin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olanların yöneticiye olan güven algıları da yüksektir.	Kabul
7	Lidere ilişkin içsel otantik liderlik algısı yüksek olanların yöneticiye olan güven algıları da yüksektir.	Kabul
8	Lidere ilişkin otantik liderlik algısı yüksek olanların örgüte olan güven algıları da yüksektir.	Kabul
9	Lidere ilişkin otantik liderlik algısı yüksek olanların yöneticiye olan güven algıları da yüksektir.	Kabul
10	Katılımcıların cinsiyetlerine göre otantik liderlik algılamalarında farklılıklar vardır.	Red
11	Katılımcıların yaşlarına göre otantik liderlik algılamalarında farklılıklar yoktur.	Kabul
12	Katılımcıların alışma sürelerine göre otantik liderlik algılamalarında farklılıklar yoktur.	Kabul
13	Katılımcılardan erkeklerin örgütsel güven algıları kadınlardan daha yüksektir.	Red
14	Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel güven algılamalarında farklılıklar vardır.	Red
15	Katılımcıların alışma sürelerine göre örgütsel güven algılamalarında farklılıklar vardır.	Red

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların yöneticilerinin otantik liderliklerine yönelik algıları ile örgütsel güvenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler ve hipotezlerin test sonuçları Tablo-48'de sunulmuştur. Buna göre oluşturulan 15 hipotezden dördü (H10,H13,H14,H15) reddedilmiş, 11'i ise (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H11, H12) kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Çalışmanın temel amacı; akademisyenlerin otantik liderlik algıları ve örgütsel güven algısını incelemek, nedenleri ve sonuçları bakımından aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak ve değişkenlerin demografik özelliklerle ilişkisini belirlemeye çalışmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, lider ve liderlik kavramlarının tanımı, otantik liderlik yaklaşımının tarihçesi, tanımı, özellikleri, unsurları kuramsal olarak incelenmeye çalışılmıştır. Otantik liderler; güvenilir, iyimser, umutlu ve söyledikleriyle yaptıkları arasında uyum bulunan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin adı geçen otantik özelliklere sahip olmalarının örgüt içinde birçok durum üzerinde etkisi bulunabilmektedir. Örgütsel güven de bu etkilerden bir tanesidir. Bundan dolayı bu çalışmada otantik liderliğin örgütsel güven ile ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümde ise güvenin tanımı, örgütsel güvenin tanımı, tarihçesi, göstergeleri, önemi, boyutları, modelleri ve örgütsel sonuçları kuramsal olarak incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel güven; açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi ilişkilerin ve etkileşiminin olduğu anlamına gelmektedir. Yöneticilerinin açık sözlü olması ve onların sözlerini tutması konusunda örgüt tarafından sağlanması ve desteklenmesi ile ilgili bir kişinin buna inanması ve algılaması gereklidir. Çünkü insan faktörü günümüz rekabet ortamında örgütler açısından çok önemli bir hale gelmektedir. Çalışanların sıkı işbirliği ve sadakatine dayanan örgüte olan güven ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Çünkü yapılan araştırmalarda örgütsel güvenin işgücü devri, devamsızlık, verimlilik, etkinlik gibi pek çok faktör üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Buradan hareketle çalışanların örgüte olan güvenin artırılmasında örgütte hâkim olan liderlik tarzı belirleyici olan etkilerden biri olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde otantik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek için Erzincan Üniversitesi'nin akademik personeline anket uygulaması yapılmıştır.

Yabancı ve yerli çalışmalarda otantik liderliği dört boyutta( ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık) incelemişlerdir. Çalışmamızda otantik liderliğin iki boyutta incelenmiştir. Bunlar, otantikliğin dışsal boyutu ve otantikliğin içsel boyutu olarak ele alınmıştır. Birinci boyutta

yani dışsal boyut; liderin dışa dönük yönünü ele almaktadır (orijinalinde bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık boyutlarının birleşiminden oluşmaktadır) içsel boyutu ise liderin iē yönünü ele almaktadır (orijinalinde ilişkilerde Şeffaflık boyutundan oluşmaktadır). Örgütsel güven iki boyutta (rgte güven ve yöneticiye güven) incelenmiştir. Örgütsel güven ile ilgili daha önce yapılan ēalıřmalara bakıldığında elde edilen sonuēlar aynı doğrulta sonuēlanmıřtır.

Yapılan analizler sonucunda otantik liderlik algısı yüksek olan ēalıřanların örgütsel güven algılarının da yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Akademisyenlerin liderlerinin otantik olmasına ilişkin algıları örgütsel güven algı düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Bir başka ifade ile elde edilen veriler ışığında akademisyenlerden liderlerinin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olduğunu ifade edenlerin örgütsel güven algılarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet ve kıdem faktörlerin otantik lider algısını etkilemediği tespit edilmiştir.

Yaşın ve kıdemın akademisyenlerin örgütsel güven algısında farklılıklar ortaya ēıkarmadıęı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca cinsiyetin de örgütsel güven algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

ēalıřma dar bir örnekleme üzerinde olduğu iēin genelleme yapılamaz. Ayrıca bir kamu kurumunda ve eğitim sektöründe yapıldığından, diğer sektörlerde geēerlilięi kabul görmeyebilir. Bu nedenle müteakip ēalıřmaların daha geniş bir örnekleme ile kamu ve özel sektörde tekrarlanması faydalı olacağı kıymetlendirilmektedir.

Bu ēalıřmada otantik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Müteakip ēalıřmalarda, otantik liderlik örgütsel davranışın diğer değişkenleri (rgtsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık vb.) ile ilişkileri incelenebilir. Ayrıca farklı örneklemlerde otantik liderlik-örgütsel güven ilişkisini incelenebilir. Özellikle güçlü kurumsal kültüre sahip organizasyonlarda otantik liderlik-örgütsel güven ilişkisinin incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKBABA, Atilla ve ERENLER, Esra; “ Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, S.1, 2008, s.21-36.
- AKDOĞAN, A. Asuman ve KÖKSAL, Onur; “Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.18, 2014, s.25-43.
- AKGÜNDÜZ, Yılmaz; *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*, (Danışman: Prof. Dr. Özkan Tütüncü), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2012.
- ALTAŞ, Sabiha Sevinç ve KUZU, Ali; “ Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, S.2, 2013, s.29-41.
- ALSTON, Frances; *Culture and Trust in Technology-Driven Organizations*, CRC Press. 2014.
- ARI SAĞLAM, Güler; "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi*, S.2, 2003, s.17-36.
- ARLI, Didem; *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Alguları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, (Danışman: Prof. Dr. Münevver Yalçınkaya), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2011.
- ASUNAKUTLU, Tuncer; “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.9, 2002, s.1-13.
- AYKAN, Ebru; “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.17, 2014, s.213-224.

- AVOLIO, Bruce J., GARDNER, William L., WALUMBWA, Fred O., LUTHANS, Fred ve MAY, Douglas R., “Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004, s.801-823.
- AVOLIO, Bruce J. And GARDNER, William L.; “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, 2005, s.315-338.
- BAKAN, İsmail; “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.14, 2008, s.13-40.
- BAKAN, İsmail ve DOĞAN, İnci F.; *liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, 1.bs., Ankara 2013.
- BAKAN, İsmail ve BULUT, Yakup; “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.31, 2004, s.151-176.
- BAŞ, Gökhan ve ŞENTÜRK, Cihad; “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.1, 2011, s.29-62.
- BENNİS, Warren; *Bir Lider Olabilmek*, (çev.edt. Utku TEKSÖZ), İstanbul 2002.
- BOZKURT, Öznur ve GÖRAL, Murat; “Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.4, 2013, s.1-14.
- BÖKEOĞLU, Ömay Çokluk ve YILMAZ, Kürşad Yılmaz; “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.54, 2008, s.211-233.

- BÜTE, Mustafa; “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S.1, 2011, s.171-192.
- CEMALOĞLU, Necati ve KILINÇ, Ali Çağatay; “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.23, 2012, s.132-156.
- CEMALOĞLU, Necati ve KILINÇ, Ali Çağatay; “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, S.165, 2012, s.137-151.
- COŞAR,S.,TABAK, A. ve POLAT, M.; Otantik Liderlik, A. Tabak, H. Şeşen, ve T. Türköz,(edt.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanabilecek Ölçekler (193-226)*, Ankara 2012.
- COŞAR, Serkan; *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- ÇAĞLAR, Çağlar; “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, S.11, 2011, s.182-1847.
- ÇETİN, Necip; “Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.23, 2008, s.74-84.
- ÇETİN, Nesrin Gökben ve BECEREN, Ertan; “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.3, 2007, s.110-132.
- ÇUBUKÇU, Kemal ve TARAKÇIOĞLU, Serdar ;“Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S.2, 2010, s.57-78.



- DEMİR, Cengiz; YILMAZ, Mustafa Kemal ve ÇEVİRGEN, Aydın; “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, S.2, 2010, s.129-152.
- DEMİRBİLEK, Tunç; “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.1, 2003, s.22-37.
- DEMİREL, Hatice Gökçe ve KİŞMAN, Zülfikar Aytaç; “Kültürler Arası Liderlik”, *Electronic Turkish Studies*, S.9, 2014, s.689-705.
- DEMİREL, Yavuz; “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, S.2, 2008, s.179-194.
- DİLEK, Hakan; *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Danışman: Doç.Dr. Lütifhak Alpkan), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2005.
- ERASLAN, Levent; “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, S.1, 2006, s.1-32.
- EREN, Erol; *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13.bs., İstanbul 2012.
- ERDOĞAN, İlhan; *İşletmelerde Davranış*, 4.bs., İstanbul 1994.
- ERGENELİ, Azize ve ARI SAĞLAM, Güler; “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, S.1, 2005, s.121-148.
- EROĞLU, Şeyma Gün; “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”, *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, S.1, 2014, s.53-66.
- ERTÜRK, Mümin; *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4.bs., İstanbul 2009.
- FINDIKÇI, İlhami; *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, 1.bs., İstanbul 2013.

- GICIR KIYIK, Güzin ve PAŞAOĞLU, Didem; “Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.15, 2014, s.1-24.
- GÜL, Hasan ve ALACALAR, Arzu; “Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S.5, 2014, s.540-550.
- GÜNEY, Salih; *Liderlik*, 1.bs., İstanbul 2012.
- İLİES, Remus, MORGESON, Frederick P. ve NAHRGANG, Jennifer D.; “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, 2005, s.373-394.
- İŞİK, Musab; *Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad Timuroğlu), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014.
- İSLAMOĞLU, Güler, BİRSEL, Melek ve BÖRÜ, Deniz; *Kurum İçinde Güven Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü Alan Araştırması ve Sonuçları*, 1.bs., İstanbul 2007.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve SAYIN, Ufuk; “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S.4, 2010, s.195-216.
- KAHVECİ, Hakkı ve AYPAY, Ahmet; “Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.13, 2012, s.19-42.
- KAHYA, Cem; *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2013,
- KARAHAN, Attila; “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, S.1, 2008, s.145-147.

- KESER, Sitar; *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin karşılaştırılması*,(Danışman: Doç. Dr. İbrahim Kocabaş), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
- KESER, Sitar ve KOCABAŞ, İbrahim; “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.1, 2014, s.1-22.
- KIŞ, Ali ve KONAN, Necdet; “Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Görüşleri: Bir Meta Analiz”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, S.1, 2014, s.359-374.
- KIYIK KICIR, Güzin ve PAŞAOĞLU, Didem; “Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, S.15, s1-24.
- KOÇEL, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, 14.bs., İstanbul 2013.
- MEMİŞ ASARKAYA, Çiğdem,AYDIN KARAÇAY, Gaye, KABASAKAL, Hayat ve SARAÇER, Behice Ertenu; “Türkiye ‘de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, s.294-302.
- METE, Yar Ali ve SERİN, Hüseyin; “ Effect of Perceived Organizational Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment Behavior”, *Journal of Educational Sciences Research International E-Journal*, Vol.2, 2014, s.265-286.
- NORTHOUSE, Peter G.;*Liderlik Kuram ve Uygulamalar*, (çev.edt. Cengiz Şimşek), 6.bs., İzmir 2014.
- NUNNALLY, Jum C. ve BERNSTEIN, Ira H., *Psychometric Theory*, 3th Edition, McGraw Hill, 1994.
- OGBONNA, Emmanuel and HARRIS, Lloyd C.;“Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies”, *International Journal of Human Resource Management*, S.1, 2000, s.766- 788.

- ÖZDAMAR, Kazım ; *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir 2003, Kaan Kitabevi.
- POLAT, Soner ve CELEP, Cevat; “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.54, 2008, s.307-331.
- ROBBİNS, Stephen P. ve JUDGE, Timothy A.; *Örgütsel Davranış*, (Çev. Edt. İnci Erdem), 14.bs., İstanbul 2012.
- SEZGÜL, İbrahim; “Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Toplum Bilimler Dergisi*, S.4, 2010, s.239-251.
- SEXTON, Terry; “Review of Research Literature on Authentic Leadership”, *Creative Edge Consulting limited*, 2007.
- SOYLU, Yekta, TABAK, Akif. ve POLAT, Mustafa; “Ankara İlinde Savunma Sanayisinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS)ile Bir Çalışma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.5, 2007, s.179-191.
- ŞAFAKLI, Okan Veli; “KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.6, 2005, s.132-143.
- ŞİMŞEKER, Melih ve ÜNSAR, Sinan; “Küreselleşme Süreci ve Liderlik”, *Journal of Yaşar University*, Vol.3, 2008, s.1029-1045.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; *Yönetim ve Organizasyon*, 10.bs., Konya 2008.
- TABAK, Akif, POLAT, Mustafa, COŞAR, Serkan ve TÜRKÖZ, Tolga; “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması”, *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, S.4, 2012, s.89-106.
- TABAK, Akif, KIZILOĞLU, Ali ve TÜRKÖZ, Tolga; “Örtülü Liderliğin Geliştirme Çalışması”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, S.40, 2010, s. 97-138.
- TABAK, A. ve SİĞRİ, Ü.; Liderlik, Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (edt.), *Örgütsel Davranış* (374-431), İstanbul 2013.

- TABAK, Akif, SİĞRİ, Ünsal ve TÜRKÖZ, Tolga, “Öz Liderlik(Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlama Çalışması”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, s.303-309.
- TAŞDAN, Murat ve YALÇIN, Tuğba; “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sosyal Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Düzeyi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, S.10, 2010, s.2569-2620
- TAŞKIN, Feyza ve DİLEK, Roşan; “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, S.1, 2010, s.37-46.
- TEKİNGÜNDÜZ, Sabahattin; *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, (Danışman: Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2012.
- TOOR, Shamas-ur-Rehman ve OFORİ, George; “Leadership For Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership”, *International Journal of Project Management*, Vol. 26, 2008, s.620-630.
- TOKGÖZ, Emrah ve SEYMEN AYTEMİZ, Oya;“Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Öneri Dergisi*, S.39, 2013, s.61-76.
- TOP, Mehmet;“Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, S.2, 2012, s.258-277.
- TOPALOĞLU, Tayfun ve ÖZER, Pınar Süral; “Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, S.1, 2014, s.156-171.
- TÜRETGEN, İlknur Özalp ve CESUR, Sevim; “İş Yaşamındaki Lider Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması”, *Yönetim Dergisi*, S.67, 2010, s.52-66.

- TÜTÜNCÜ, Özkan ve AKGÜNDÜZ, Yılmaz; “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, S.1, 2012, s.59-72.
- TÜZÜN, İpek Kalemci; *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, (Danışma: Doç. Dr. İrfan Çağlar), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2006
- TÜZÜN KALEMCİ İpek, “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey İİBF Dergisi*, S.13, 2007, s.93-118.
- TÜZÜN, İpek Kalemci ve ÇAĞLAR, İrfan; “Güven, Örgütsel kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül Bir Çalışma”, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 2007, s.524-533.
- URAY, Murat; *Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma*, (Danışman; Prof. Dr. Şadi Can Saruhan), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2014.
- USLU, Osman ve ARDIÇ, Kadir; “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.2, 2013, s.313-338.
- UYSAL, H. Tezcan ve ÇETİN, Canan; “Konut Yapı Kooperatiflerinde Güven İlişkisi ve Yeni Bir Yaklaşım: Fonksiyonel Değişim Modeli”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, S.17, 2012, s.130-154.
- ÜLKER, Gönül; “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi”, *Sosyal Bilim Enstitüsü Dergisi*, S.16, 2008, s.188-208.
- ÜNNÜ AYYILDIZ, Nazlı Ayşe; “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi”, *Ege Akademik Bakış*, S.9, 2009, s.1243-1273.
- YAŞBAY, Hava; *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2011.

- YAVUZ, Ercan ve TOKMAK, Cüneyt; “İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, S.2, 2009, s.17-35.
- YEŞİLTAŞ, Murat, KANTEN, Pelin ve SORMAZ, Ümit; “Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2013, s.333-350.
- YILDIZ, Kaya; “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.1, 2013, s.289-316.
- YILMAZ, Hüseyin; “Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, S.1, 2014, s.51-68.
- YAZICIOĞLU, İrfan; “Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S.30, 2009, s.235-249.
- WALUMBWA, Fred O., AVOLÍO, Bruce J., GARDNER, William L., WERNŚING, Tara S. Ve PETERSON, Suzanne J.; “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, Vol.34, 2008, s.89-126.
- WALUMBWA, Fred O., AVOLÍO, Bruce J., GARDNER, William L., WERNŚING, Tara S. ve PETERSON, Suzanne J.; “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, Vol. 34, 2008, s.89-126.

## **EK-1**

Değerli Katılımcı,

Bu anket, akademik bir çalışma kapsamındaki araştırmaya esas olmak üzere hazırlanmıştır. Bilimsel çalışma amaçlı kullanılacağından gizlilik esastır. Bizim için, vereceğiniz cevaplar önemli olduğundan isminizi yazmanıza gerek yoktur. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Ankette size uygun kutucuğu işaretlemeniz yeterlidir. Verdiğiniz cevapların samimiliği, yapılacak olan çalışmanın uygun nitelikte olmasına katkı sağlayacaktır. Sorulara cevap verirken sizin için en uygun olanı işaretlemeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen bütün sorulara cevap veriniz.

**Katkılarınızdan dolayı TEŞEKKÜR EDERİM.**

**Etem KILIÇ**  
**etemkic@hotmail.com**

Aşağıdaki sorular sizi tanımaya yönelik sorulardır. Sadece mevcut durumu yazmanız yeterlidir.

1. Cinsiyetiniz? ( ) Erkek ( ) Kadın
2. Yaşınız? ( ) 21-27 ( ) 28-34 ( ) 35-41 ( ) 42- üstü
3. Medeni Durumunuz? ( ) Evli ( ) Bekar
4. Eğitim Durumunuz?( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
5. Bu işyerinde çalışma süreniz? .....
6. Toplam çalışma süreniz? .....
7. Hangi Fakülte / Yüksekokul / Meslek yüksek okulunda çalışıyorsunuz? .....
8. Akademik Unvanınız: ( ) Profesör ( ) Doçent ( ) Y.Doçent  
( ) Öğr.Görevlisi/Okutman ( ) Arş.Gör.



Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz (X)

### Otantik Liderlik Ölçeği

	<b>BENİM yöneticim ( Birinci derecede sorumlu olduğunuz yönetici) ...</b>	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

<b>Örgütsel Güven Ölçeği</b>		<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Karasızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna güvenim tamdır.					
2	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına güvenim tamdır.					
3	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına güvenim tamdır.					
4	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna güvenim tamdır.					
5	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına güvenim tamdır.					
6	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güvenim tamdır.					
7	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güvenim tamdır.					
8	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine güvenim tamdır.					
9	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
10	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11	Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.					
12	Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.					